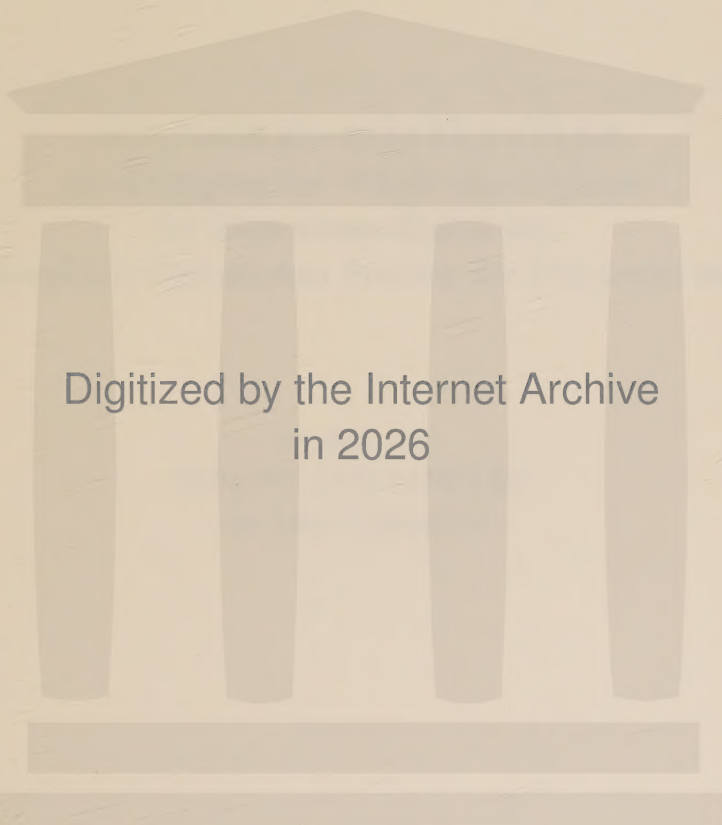


DIE BEDEUTUNG
DER MODE FÜR DEN ABSATZ
IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Staatswissenschaften der
Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von
HEINZ JANKOWSKI
von Lübeck/Deutschland

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1956



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548827_0053

DIE BEDEUTUNG
DER MODE FÜR DEN ABSATZ
IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Staatswissenschaften der
Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von
HEINZ JANKOWSKI
von Lübeck/Deutschland

VERLAG P. G. KELLER - WINTERTHUR 1956

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät auf
Antrag der Herren Prof. Dr. Th. Brogle und Prof. Dr. E. Salin.

Basel, den 15. Dezember 1955.

Prof. Dr. H. Fuchs
Dekan



Von der vorliegenden Dissertation erscheint gleichzeitig eine Buchausgabe mit
demselben Titel im Verlag P. G. Keller, Winterthur

MEINEN ELTERN
IN LIEBE UND DANKBARKEIT

VORWORT

Immer schon ist die Mode eigener Ausdruck der verschiedenen Kulturepochen gewesen. Der langlebige Kleidungsstil der Antike — von den Grundformen der Tunika und der Toga ausgehend — wurde allerdings erst seit dem Spätmittelalter von einer eigentlichen Mode abgelöst. Das zunehmende Tempo des Modewechsels trat mit der Entfaltung der kapitalistischen Massenproduktion ein. Dabei scheint die Häufigkeit des Modewechsels eine bestimmte Funktion innerhalb der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu erfüllen. Diese Tendenz wird vor allem durch Abhebungs- und Nachahmungsbedürfnisse der menschlichen Gesellschaft noch verstärkt. Die wirtschaftliche Bedeutung der Mode hat jedoch in den letzten dreissig Jahren soviel neues Interesse erweckt.

Wenn im folgenden der Versuch unternommen wird, die Frage nach dem Einfluss der Mode auf den Absatz in der Betriebswirtschaft zu untersuchen, so soll damit kein Anspruch verknüpft sein, das Problem in all seinen Aspekten erschöpfend zu behandeln. Die mit der Mode in unmittelbarem Zusammenhang stehenden Probleme sind so vielfältig, dass nur die für die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise am wesentlichsten erscheinenden Aspekte zwischen Mode und Absatz aufgezeigt werden konnten.

Dabei geht es hauptsächlich um zwei Dinge: Einmal soll versucht werden, die Mode als wirtschaftliches Phänomen und ihre gesamtwirtschaftliche Bedeutung zu erfassen, unter besonderer Berücksichtigung der neueren ökonomischen Theorie und ihren Implikationen. Ferner soll als Hauptgegenstand dieser Untersuchung der Versuch unternommen werden, die Frage der Relation zwischen der Mode und ihrem Absatz abzuklären.

Zunächst werden begriffliche Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Funktion des Absatzes und der Mode erörtert, bevor auf das eigentliche Problem der Mode für den Absatz eingegangen wird. Hierbei erscheint sowohl die Bedeutung einer relativen Betrachtungsweise des Problems der Mode und des Absatzes als auch die Bedeutung einer gesamtwirtschaftlichen wichtig. Während die erstere sich vornehmlich auf betriebswirtschaftliche Gedankengänge stützt, bedient sich die zweite hauptsächlich volkswirtschaftlicher Grundlagen. Dies war um so notwendiger, als das Problem der Mode in den weiteren Rahmen volkswirtschaftlicher Zusammenhänge übergreift. Soll die Mode als wirtschaftliches Phänomen richtig beurteilt werden, so müssen auch ihre Symptome sowie deren Wirkung auf den Wirtschaftsablauf in Betracht gezogen werden. Dies um so mehr, als das Kernproblem der Mode eine erhöhte Bedeutung durch den Fortfall zuverlässiger Wirtschaftsprognosen für den gesamten Textilhandel erlangt.

Besonders danken möchte ich meinem hochverehrten Lehrer, Herrn Prof. Dr. Theodor Brogle, der diese Arbeit durch wertvolle Hinweise unterstützt hat.

INHALTSVERZEICHNIS

Erster Abschnitt

Kapitel 1	Begriffliche Grundlagen	1
	I. Die Betriebswirtschaft	1
	II. Absatz- und Marktforschung	5
	III. Der Modebegriff	15
Kapitel 2	Mode und Absatz	21
Kapitel 3	Der Modewechsel	24

Zweiter Abschnitt

Kapitel 1	Die Modeschwankungen und ihre Wirkungen auf den Absatz	27
Kapitel 2	Das Lagerrisiko als Ursache und Begleiterscheinung der Saisonschwankungen	35

Dritter Abschnitt

Kapitel 1	Mode und Risiko	41
	I. Wesen und Arten des Risikos im Betrieb	41
	II. Das spezielle Moderisiko	48
Kapitel 2	Mode und Werbung	56
Kapitel 3	Die Wirkung der Mode auf Preis und Absatz	61
	I. Die Preisbildung in der Modewirtschaft	61
	II. Die Preisbestimmung der Mode bei Konkurrenz auf der Angebotsseite	65
	III. Die absatzbedingte Preisbildung in der Modewirtschaft (eine betriebs-theoretische Betrachtung)	67
	Schlussbetrachtung	76

BIBLIOGRAPHIE

Die mit einem * versehenen Autoren wurden lediglich für Zitatzwecke herangezogen.

- * *Anliker, M.*, „Unternehmung und Saisonschwankungen“. Diss. Zürich 1950.
- * *Bankmann, J.*, „Umsatzabhängige Preiskalkulation im Handel“ in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1954, Heft 7/8.
- * *Bickel, O.*, „Das Problem der Modebeobachtung“ in „Der Markt der Fertigung“, 3. Jg., 1931.
- Brogle, Th.*, „Die Organisation des heutigen Marktes“, Skriptum der gleichlautenden Vorlesung in Betriebswirtschaft im Sommer-Semester 1954.
- „Betriebswirtschaftslehre“, II. Teil; Warenhandelsbetrieb, Zürich 1943.
- „Tatsachen und Ideenströmungen der heutigen Wirtschaft“, Basel 1935.
- „Die wirtschaftliche Bedeutung der Messen“, Zürich 1949.
- * *Burckhardt, J.*, „Die Kultur der Renaissance in Italien“, Leipzig 1925.
- Bussmann, K. F.*, „Die betriebswirtschaftliche Funktion des Wagnisses“, in Zeitschrift für Volksw. u. Statistik, 1951.
- Carell, E.*, „Allgemeine Volkswirtschaftslehre“, München 1951.
- * *Chamberlin, E.*, „The Theory of Monopolistic Competition“, Cambridge/Mass. 1933.
- * *Day, A. C. L.*, „Relative Prices, Expenditures and the Trade Balance: A Note“, in der Zeitschrift „Economia“, Februar 1954.
- * *Ehrsam, F.*, „Die Saisonschwankungen in der schweizerischen Wirtschaft“ in „Zürcher Volkswirtschaftliche Forschungen“, Zürich 1948, Band 40.
- * *Eisermann, G.*, „Ökonomische Theorie und sozio-ökonomische Struktur“ in Zeitschr. f. d. ges. Staatswissenschaft, 1954, Heft. 3.
- Elster, A.*, „Mode“ im Handwörterb. d. Staatswissensch., Band VI, 4. Aufl., Jena 1925.
- * *Eucken, W.*, „Die Grundlagen der Nationalökonomie“, Bad Godesberg 1947.
- * *Fellner, W.*, „Competition Among the Few“, New York 1949.
- * *Feurer, W.*, „Migros — eine schweizerische Lebensmittel-Verkaufsorganisation“ in Zeitschr. f. handelswissensch. Forschung 1951, Band 3.
- * *Findeisen, F.*, „Organik — Absatzforschungen“, Band 1, Leipzig 1931.
- „Zweck der Reklame“ in Zeitschr. f. Betriebswirtschaft 1926.
- * *Fischer, G.*, „Betriebswirtschaftslehre“, eine Einführung, Leipzig 1940.
- Fitsch, M.*, „Die Modebildung in Damenstoffen“, Stuttgart 1930.
- Freyer, H.*, „Der Mensch und die gesellschaftliche Ordnung der Gegenwart“ in Zeitschr. f. d. ges. Staatswissensch., 1954, Heft 1.
- * *Graf, A.*, „Betriebswirtschaftliche Statistik“, Zürich 1946, 4. Auflage.
- Grünbaum, H.*, „Die Saisonschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik“, Diss. Berlin 1928.
- * *Gygax, F. G.*, „Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes“, Diss. Bern 1948.
- * *Hellauer, J.*, „Zwei Fragen aus dem Risikoproblem“ in Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, Jg. V, Heft 1.

- Henzel, F.*, „Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung“, Berlin-Wien 1931.
- * *Henzel, F.*, „Kosten und Leistung der Kostenanalyse“, 2. Aufl., 1941.
- * *Hoover, C. B.*, „Institutional and Theoretical Implications of Economic Change“ in Zeitschr. „The American Economic Review“, März 1954, Nr. 1.
- Hundhausen, C.*, „Planung in der industriellen Absatzwirtschaft“ in Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, 1941.
- * *Jenni, O.*, „Die Frage des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre“, Diss. Bern 1952.
- * *Jevons, W. St.*, „Die Theorie der politischen Ökonomie“, Jena 1924.
- * *Jöhr, W. A.*, „Die Konjunkturschwankungen“, Bern 1952.
- * *Knapitsch, S.*, „Mode und Modebetrieb“, Diss. 1935.
- * *Knight, „Risk, Uncertainty and Profit“*, Boston and New York 1921.
- Küng, E.*, „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ in „Basler National Zeitung“ Nummer 128 vom 19. März 1954.
- * *Lehmann, M. R.*, „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Leipzig 1928.
- * *Leuthold, K.*, „Verlustquellen im Betrieb und in der Unternehmung“, Zürich 1945.
- Lisowsky, A.*, „Verlustquellen aus unrichtiger Verkaufs- und Propagandaorganisation“, Zürich 1945.
- „Risiko-Gliederung und Risiko-Politik“ in „Die Unternehmung“, Zeitschr. f. Betriebswirtschaft und Organisation, Jg. 1947.
- „Individuum und Gemeinschaft“, in der Festschrift zur 50-Jahr-Feier der Handelshochschule St. Gallen, St. Gallen 1949.
- Mellerowicz, K.*, „Kosten und Kostenrechnung“, Berlin 1936, Band 1.
- „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Berlin 1952, Band 1, 2 u. 3 (Sammlung Götschen).
- Möller, H.*, „Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung“, Wien 1941.
- * *Morgenstern und Neumann, v.*, „Theory of Games and Economic Behavior“, Princeton/USA 1944.
- * *Nicklisch, H.*, „Die Betriebswirtschaft“, Stuttgart 1932.
- * *Oberparleiter, K.*, „Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels“, Berlin-Wien 1930.
- * *Oppenheimer, F.*, „System der Soziologie“, Jena 1922.
- * *Rasch, A.*, „Die Einwirkung der Mode“, Tübingen 1910.
- * *Robinson, J.*, „The Economics of Imperfect Competition“, London 1933.
- * *Schäfer, E.*, „Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft“, Berlin 1936, Band 1.
- * — „Grundlagen der Marktforschung“, Nürnberg 1940.
- * *Schmalenbach, E.*, „Dynamische Bilanz“, Leipzig 1939, 7. Aufl.
- * — „Selbstkostenrechnung und Preispolitik“, Leipzig 1934, 6. Auflage.
- Schmölders, G.*, „Ökonomische Verhaltensforschung“ in ORDO-Jahrbuch, Band V (1953).
- Schneider, E.*, „Zielsetzung, Verhaltensweise und Preisbildung“ in „Jahrbücher für Nationalökonomie“, 1943, Band 157.
- „Zur Konkurrenz und Preisbildung auf vollkommenen und unvollkommenen Märkten“, 1938.
- * *Schönherr, H.*, „Mode und Marke“, Diss. Leipzig 1935.

- * *Schopenhauer, A.*, „Sämtliche Werke“, Leipzig o. J., III. Band, Insel-Verlag.
- * *Schumpeter, J.*, „Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie“, 1946.
- * *Seidel, K.*, „Zusammenhänge in der Absatzpolitik“ in „Die Sparwirtschaft“, 1930, Heft 6.
- * *Simmel, G.*, „Philosophie der Mode“, in „Moderne Zeitfragen“, Berlin 1905.
- * — „Die Mode“ in „Philosophische Kultur“, Leipzig 1919, 2. Aufl.
- * *Sombart, W.*, „Der moderne Kapitalismus“, München-Leipzig 1919, II. Band (unveränderte Auflage).
- * *Stackelberg, v. H.*, „Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre“, Bern 1948.
- * *Steinmetz, S. R.*, „Die Mode“ im Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1931.
- * *Stern, N.*, „Die Weltpolitik der Weltmode“ in „Der deutsche Krieg — Politische Schriften“, Stuttgart-Berlin 1913.
- * *Vershofen, W.*, „Die Stufen zur Sozietät“ in „Nürnberger Beiträge zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“, Nürnberg 1931, Heft 26.
- * *Vischer, F. Th.*, „Mode und Cynismus“, Stuttgart 1879.
- * *Weber, A.*, „Kurzgefasste Volkswirtschaftslehre und Volkswirtschaftspolitik in einem Bande“, München 1935.
- * *Wicksteed, Ph. H.*, „The Alphabet of Economic Science“, London 1888, McMillan-Verlag.
- * *Wiese, v., L.*, „System der allgemeinen Soziologie“, München-Leipzig 1933, 2. Auflage.

Erster Abschnitt

Kapitel 1

BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

I. Die Betriebswirtschaft

Der Betriebswirtschaft stellt sich die Aufgabe, sowohl die innerbetrieblichen Zusammenhänge — die rationale und soziale Gestaltung des Wirtschaftens im Betriebe — aufzuzeigen, als auch die Probleme der Beziehungen zum Markt hin einer Lösung zuzuführen. Erst eine Vertiefung der in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme weist der Betriebswirtschaft und der modernen Betriebswirtschaftslehre ihre Stellung im Rahmen der Wirtschaftswissenschaft zu. Ob es sich um das Kosten- und Kalkulationsproblem, die Probleme der Finanzierung und Sanierung, der Gründungsform, um die Probleme der Betriebsorganisation und Betriebsüberwachung, oder um Beschaffungs-, Absatz-, Preis- und Standortprobleme handelt: für den Betrieb und seine Wirtschaftsfunktion stellen sich diese Probleme täglich in mannigfacher Form, so dass die Stellung des Betriebes nach innen und nach aussen zu einem zentralen Problem wird. Dies ergibt sich aus seiner „Eingliederung und seiner Position innerhalb der Organisation des heutigen Marktes, in den jede Betriebswirtschaft eingebettet ist“¹. Erst „aus der Erkenntnis all dieser Zusammenhänge ergibt sich das zweckmässige Werten und Wählen, Planen, Disponieren und Organisieren, die gesamte Betriebspolitik, die eine angewandte betriebliche Wirtschaftstheorie sein soll“². Andererseits „trennt die Theorie jedoch das, was im Leben, d. h. in der Wirklichkeit verbunden ist; nur so kann sie der Vielfalt der Erscheinungen Herr werden“³. Dabei stellt die eine der beiden Komponenten, die das *wirkliche* Wirtschaftsleben aufbauen, „das Handlungsgefüge selbständiger Wirtschaftseinheiten“ dar. Hier tritt jene für die Betriebspolitik wichtige Analyse in Erscheinung, die die Konsequenzen rationellen Wirtschaftens und betriebswirtschaftlicher Einzel- und Gesamtzusammenhänge aufzuzeigen in der Lage ist. Dies besagt für den Einzelbetrieb nichts anderes,

1) *Th. Brogle*, „Die Organisation des heutigen Marktes“, Vorlesung SS 1954.

2) *K. Mellerowicz*, „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Berlin 1952, Sammlung Götschen, I. Bd., S. 18.

3) *H. v. Stackelberg*, „Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre“, Bern 1948, S. 16.

als dass er bei der Lösung der durch die „geschäftsmässigen und betrieblichen“ Handlungen gestellten Probleme zunächst seine Stellung auf dem Markt überprüfen und die Art seiner Verbindung mit dem Markt untersuchen muss. „Er muss sich in seinem Geschäftsgebaren und Wirtschaftsplan den Plänen seiner Konkurrenten und Kunden anpassen. Das dadurch entstehende Abstimmungsproblem zwischen den Einzelbetrieben wird nicht durch Zentralplanung, sondern automatisch auf dem Markte gelöst, und zwar durch den Preis, der der natürliche, automatische Organisator (und Regulator, v. Verf.) der freien Wirtschaft ist. Der Betrieb muss sich also der Preis- und Marktautomatik anpassen und sehen, dass er mit seinen Kosten unter dem Marktpreis bleibt, weil er sonst aus dem Markte ausscheiden müsste“⁴. „Die Betriebswirtschaft wird also den Markt immer genau studieren müssen, weil sie sonst ihres Markterfolges verlustig gehen wird“⁵.

„Die Kombination der Wirtschaftsfaktoren in quantitativer und qualitativer Hinsicht und die Methoden des Tätigwerdens der Arbeitenden richten sich dabei vor allem nach dem Sachgebiet der wirtschaftlichen Betätigung“⁶, d. h. die technisch-organisatorische Kombination und Vereinigung der Wirtschaftsfaktoren wird derart vollzogen, dass die günstigste Kombination dieser Faktoren einen Ertragsüberschuss erzielen lässt, der Unternehmer also einen Gewinn durch Handlung nach dem wirtschaftlichen Prinzip erzielt. Um dies zu ermöglichen, ergreift der Betriebswirt auf Grund seines Betriebsplanes ganz bestimmte Massnahmen, die ihn zumindest vor zukünftigen Verlusten schützen sollen.

Die Betriebswirtschaft erstreckt sich somit insbesondere auf das Gebiet der Markt- und Absatzforschung, ja, hier kommt der Absatzpolitik und der Betriebspolitik überhaupt erst Bedeutung zu. Beide betriebspolitischen Bereiche fügen sich heute in Gestalt der Betriebsplanung in die Methodik der Betriebsführung ein. Sie bezwecken vor allem eine günstige Einflussnahme auf die Marktstruktur. Dies trifft in besonderem Masse für den Absatz zu, denn jeder Unternehmer muss, „da die Vergangenheit ein Massstab für die Zukunft ist, eine genaue Analyse seines Absatzes vornehmen, eine Analyse zeitlicher, regionaler und sachlicher Art, um die Absatzschwankungen während des Jahres, die Absatzmengen in den einzelnen Verkaufsbezirken und den verschiedenen Warengruppen zu erkennen“⁷. Aus diesem Grunde identifiziert *Lisowsky* die Betriebswirtschaft mit der Absatzwirtschaft und den Markt mit dem Absatzmarkt⁸. Die Probleme, die

4) *K. Mellerowicz*, a. a. O., S. 39.

5) *Th. Brogle*, „Die Organisation des heutigen Marktes“, Vorlesung SS 1954.

6) *E. Carell*, „Allgemeine Volkswirtschaftslehre“, München 1951, S. 102.

7) *K. Mellerowicz*, a. a. O., III. Bd., S. 45/46.

8) *A. Lisowsky*, „Individuum und Gemeinschaft“, St. Gallen 1949, S. 115.

sich dem Unternehmer hierbei stellen, sind die Beschaffungs- und Absatzprobleme sowie die Probleme der Preis- und Standortpolitik.

Das Ziel der grössten Wirtschaftlichkeit in der Betriebswirtschaft zwingt den Unternehmer zu unmittelbar rationeller und wirtschaftlicher Handlung im Sinne des vorhin erwähnten Kriteriums, d. h. des erwerbswirtschaftlichen Prinzips der Gewinnmaximierung, wodurch er eine bessere Marktposition erlangt⁹. Der Produzent wie auch der Händler handeln also nach dem Gesetz des erwerbswirtschaftlichen Konkurrenzangebotes, so dass zumindest ihr Preis gleich den Grenzkosten sein muss¹⁰.

Die Aufgabe der Betriebswirtschaft besteht also darin, jene Quellen ausfindig zu machen und ergiebig zu nutzen, die den höchstmöglichen Gewinn und Umsatz versprechen, was jedoch voraussetzt, dass „sie ihre Leistung an den Markt bringt, dort diese verkauft und mit den erworbenen Geldmitteln neue Leistungen erzeugt“¹¹. Doch allein durch eine systematische Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsmessung lässt sich nicht immer ein Gewinn erzielen, wenn nicht auch die Waren und Güter, die im innerbetrieblichen Prozess erstellt worden sind, zum erfolgreichen Absatz gelangen. Zwar stellt der Absatz nur eine der ausserbetrieblichen Funktionen dar, doch erscheint er als die betriebswirtschaftlich entscheidendste und strategisch wichtigste Funktion, eine Funktion des planmässig-systematischen Verkaufs von Waren und Gütern. Es kommt also bei der praktischen Ausübung der Absatztätigkeit darauf an, im Interesse der Absatzwirtschaftlichkeit zwischen den gebotenen Absatzchancen und Absatzwiderständen vergleichend abzuwägen und aus der Summe der denkbar möglichen Absatzmassnahmen die bestmöglichen auszuwählen. „Die erste Aufgabe der Betriebswirtschaft ist es daher, den Bedarfsträger zu prüfen“¹². Darum „ist es Aufgabe der Planung der Vertriebs- und Absatzwege für die einzelne Unternehmung, die Verbindung zu den Bedarfsträgern herzustellen, die zum *wirtschaftlichsten* Einsatz aller Kräfte der Unternehmung führt“¹³. In der modernen Marktwirtschaft nimmt daher die Absatzpolitik eine hervorragende Stellung ein, denn „aus dem Absatz muss das Betriebsvermögen gewissermassen seine immer wiederkehrende Regeneration finden, müssen die Mittel sowohl zur Bestreitung der Personalkosten wie auch zur Abdeckung der Betriebsschulden dem Unternehmen zufließen und — nur aus dem Absatze wird verdient“¹⁴.

9) H. Möller, „Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung“, Wien, 1941, S. 203 ff.

10) Vgl. H. v. Stackelberg, a. a. O., S. 52.

11) Th. Brogle, „Betriebswirtschaft und Absatz“, Vorlesung SS 1954.

12) Th. Brogle, ibd.

13) C. Hundhausen, „Planung in der industriellen Absatzwirtschaft“ in Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 1941, 18. Jg., S. 145.

14) K. Seidel, „Zusammenhänge in der Absatzpolitik“ in „Sparwirtschaft“, 1930, Heft 6, S. 271.

Diese Feststellung bekräftigt nachdrücklich, dass zwischen der Absatz- und der Finanzpolitik des Unternehmens ein enger Zusammenhang und eine direkte Abhängigkeit besteht, wie ja die Betriebswirtschaft insgesamt marktabhängig ist. Demnach stellt der Absatz in der Betriebswirtschaft „das Mittel zur Realisierung der Betriebsleistungen und somit den letzten Schritt auf dem Wege zur Ertragserzielung“¹⁵ dar. Nur die in den Absatz eingehende Leistung ist Erlösfaktor, also massgebend für den Erfolg des Unternehmens. Somit ist der Absatz das letzte Ziel jeder Produktion und der oberste Zweck eines jeden Produktionsunternehmens. „Erst wenn der Absatz gelungen ist, erreicht die Betriebsleistung ihren Erfolg. Daher wird der Absatz rückwirken auf Art und Umfang der Organisation des Industriebetriebes. ... Der mögliche Absatz bestimmt die vorausgehenden Betätigungsformen, Beschaffung und Beschäftigung“¹⁶. *Findeisen* bezeichnet den Absatz erstens als Gewinnquelle und zweitens als eine Einrichtung, um die Erträge anderer Gewinnquellen des Betriebes zu realisieren¹⁷. Damit gelangt die zweifache Funktion des Absatzes im Betriebsprozess zum Ausdruck:

1. Die Funktion eines selbständigen Betriebsvorganges mit eigenen Aufgaben und Möglichkeiten;
2. die der Herstellung eines Zusammenhangs mit anderen Betriebsvorgängen im Sinne der Realisierung der in diesen erstellten Leistungen.

Diese doppelte Funktion deckt sich weitgehend mit der Hauptforderung *Schäfers* an eine wissenschaftliche Absatzlehre, die er folgendermassen umreiss: „Aufgabe einer wissenschaftlichen Absatzlehre ist es also, diese Faktoren ausfindig zu machen und ihre Wirkungen auf die Absatzgestaltung zu erforschen. Die Lösung dieser Aufgabe muss das Kernstück der Absatzlehre ausmachen“¹⁸.

Die bisherigen Ausführungen haben die Bedeutung der Betriebswirtschaft und des Absatzes im Ablauf des Betriebsprozesses im allgemeinen aufgezeigt. Es soll nun versucht werden, die einzelnen Formen und Funktionen des Absatzes, die er im Rahmen der Betriebsplanung erfüllt, näher zu erörtern, also jene Faktoren zu betrachten, die absatzbestimmende Aufgaben zu erfüllen haben, sei es hinsichtlich der Politik, der Analyse oder der Forschung. Diese Erörterung hält sich selbstverständlich nur im Rahmen der für diese Untersuchung relevanten Problemstellung.

15) *K. Mellerowicz*, a. a. O., III. Bd., S. 104.

16) *G. Fischer*, „Betriebswirtschaftslehre“, eine Einführung, Leipzig 1940.

17) *F. Findeisen*, „Organik — Absatzforschungen“, Bd. 1, Leipzig 1931, S. 11 und 207.

18) *E. Schäfer*, „Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft“, Berlin 1936, Bd. 1 der Schriftenreihe „Die Absatzwirtschaft“, S. 42/43.

II. Absatz- und Marktforschung

Die Stellung, welche die Absatzpolitik innerhalb der Betriebspolitik einnimmt und ihre relative Bedeutung zu ihr, ist vielschichtig. Dieses ergibt sich schon daraus, dass „das Produktionsproblem zugleich ein Absatzproblem ist“¹⁹. Ihr ureigentliches Ziel besteht darin, „erkenntnis-mässige Unterlagen für die Gestaltung der Absatzwirtschaft zu liefern, ... denn der Gedanke der rationellen Absatzförderung ist ja der Ausgangspunkt der praktischen Marktforschung“²⁰. Jede Absatzpolitik wird demnach davon abhängen, ob z. B. ein Betrieb für einen unbekannten Markt oder auf Auftragserteilung hin produziert, ob er elastischen oder unelastischen Bedarf deckt, und schliesslich, ob er je nach Wettbewerbs- und Konjunktursituation den Markt beherrscht. Man könnte nach *Schäfer* sinngemäss sagen: die Bedeutung der Absatzpolitik für einen Betrieb wird entscheidend davon abhängen, ob dieser Betrieb vorwiegend zukunftsorientiert ist, d. h. ob er eine genaue Kenntnis von den Neben- und Rückwirkungen auf dem Markte hat, die ihm zeigen soll, „wo und wie die Marktforschung unterstützend in die Absatzmassnahmen eingreift“²¹. Hierbei spielen vor allem die strukturellen Veränderungen der Absatzwege eine wichtige Rolle.

Bei der Analyse der Bestimmungsgründe der Betriebswirtschaft hatten wir bereits bemerkt, dass die Absatzorganisation einer Unternehmung im wesentlichen von zwei Faktoren bestimmt wird, nämlich durch betriebs-eigene und durch die vom Markte, also von aussen her auf den Absatz als Aussenorganisation der Unternehmung einwirkenden²². Einige Faktoren nehmen ihren Ausgang teils vom Betrieb, teils wirken sie vom Markt her auf die Absatzform ein. Sie bestimmen deshalb die Wechselwirkung von Markt und Betrieb. „Genau besehen ist jede Unternehmung ihrem Wesen nach auf die Erstellung einer Leistung für den *Absatzmarkt* ausgerichtet“ und „da überdies die Markterscheinungen wie die Methoden sie zu beeinflussen in allen Fällen die gleichen sind, lässt es sich doppelt vertreten, vom Markt nur im Sinne des Absatzmarktes zu handeln“²³.

Die Lösung der absatzwirtschaftlichen Fragen und der daraus entstehenden absatzpolitischen Probleme eines Unternehmens ist jedoch weitgehend durch die für dieses Unternehmen vorhandenen Gegebenheiten bedingt. Zwar sind dem Betrieb im allgemeinen die absatzpolitischen Mittel, deren sie sich bedienen können, bekannt, doch lässt sich nicht

19) *Th. Brogle*, „Betriebswirtschaftslehre“, II. Teil: Warenhandelsbetrieb, Zürich 1943, S. 1.

20) *E. Schäfer*, „Grundlagen der Marktforschung“, Nürnberg 1940, S. 23.

21) *E. Schäfer*, a. a. O., S. 23.

22) Aus diesem Grunde spricht *Schäfer* von sogenannten „inneren“ und „äusseren“ Absatzbedingungen.

immer und in ausreichendem Masse erkennen, wann, wo und in welchem Umfang sie angewandt werden sollen. Die Art-Mittelanwendung bleibt somit stets dem subjektiven Ermessen des einzelnen Betriebsleiters überlassen, wobei gewisse risikobedingte und risikofördernde Effekte mit hineinspielen. Dabei können auch eine Anzahl objektiver Faktoren (Konsumverschiebung, Kaufkraftschwankungen, preisverschärfende Tendenzen infolge regionaler Verhältnisse etc.) einen massgebenden Einfluss ausüben. „Die Absatzgestaltung eines Unternehmens, sei es nun ihre Struktur oder ihre Dynamik, ist keine Zufallserscheinung, sondern das Wirkensergebnis einer Reihe von (objektiven) Grundelementen oder Faktoren, die in das Absatzwesen weit mehr Notwendigkeit und Ursachenzusammenhang hineinbringen, als man gemeinhin glaubt“²⁴.

Obgleich durch das Abwägen von Kosten und Gewinnchancen die Wahl der Mittel in der Regel entweder eine quantitative oder qualitative Beeinflussung der Absatzpolitik verfolgt, um den Umsatz optimal zu gestalten, ihn zu erhalten und zu steigern, so braucht dies nicht immer der Fall zu sein. Befindet sich beispielsweise ein Betrieb bereits in der Kostenprogression, so wird er *ceteris paribus* nach einer Verringerung seiner Kapazität streben, um dadurch wieder in die optimale Kostenzone zu gelangen. Aus der Tatsache, dass auch durch die qualitative Beeinflussung der Konsumenten eine Absatzsteigerung erzielt werden kann, ergibt sich für die Absatzpolitik, dass sämtliche in praxi angewandten absatzpolitischen Massnahmen auf die Schaffung von Voraussetzungen für das Zustandekommen des Kaufes abzielen haben. Um feststellen zu können, wann die Kaufvoraussetzungen in optimalem Umfang bei den Konsumenten gegeben sind, bedarf es genauer Kenntnis der Marktverhältnisse, d. h. eines Vergleichs der Optimumkriterien mit der faktischen Marktlage, die ja bekanntlich mittels einer Marktanalyse feststellbar ist. Die so festgestellte Disparität würde zumindest einen derjenigen Tatbestände erkennen lassen, die das Objekt der Beeinflussungsversuche sein müssen. Es ist möglich, dies auf Grund der von Schäfer klargestellten „Grundelemente oder Faktoren der betriebswirtschaftlichen Absatzgestaltung“ aufzuweisen²⁵. Er bezeichnet sie als „Versuch eines systematischen Überblicks über die (absatzwirtschaftlichen) Bestimmungsfaktoren“, und gibt eine Gliederung der Absatzfaktoren, die für eine Unternehmung einschliesslich seiner Umwelt in absatzwirtschaftlicher Hinsicht charakteristisch sind. Die Grundelemente oder Faktoren der betriebswirtschaftlichen Absatzgestaltung, bei denen evtl. Lücken aufweisbar sind, gliedern sich folgendermassen²⁶:

23) A. Lisowsky, „Individuum und Gemeinschaft“, Festschrift zur 50-Jahr-Feier der HH St. Gallen, 1949, S. 116.

24) E. Schäfer, „Über die künftige Gestalt der Absatzlehre“ in „Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft“, Berlin 1936, Bd. 1, S. 42.

25) E. Schäfer, „Die Grundlagen...“, a. a. O., S. 44 ff. u. 51.

I. Die *inneren* Bedingungen der Absatzgestaltung.

a) Die *Produktionsbedingungen*:

Vermögens- und Kostenstruktur; Fabrikationssystem: Einzel-, Serien-, Massenfertigung; Produktionstechnik: z. B. Fliessarbeit; Produktionsdauer, Produktionsrhythmus (besonders bei Saisonproduktion); Grad der Spezialisierung.

b) Die Eigenart der *Erzeugnisse*:

Grösse des Objekts, Verhältnis von Wert zu Gewicht, bestimmte physikalische und chemische Eigenschaften; z. B. Haltbarkeit, Wärme- oder Kälteempfindlichkeit, Notwendigkeit besonderer Verpackung, bestimmte technische Vorzüge.

c) Die *Absatzkräfte* des Unternehmens:

Das vorhandene „Absatzvermögen“, insbesondere die für Absatzzwecke zur Verfügung stehende Finanzkraft; die menschlichen Kräfte im Absatz nach Anzahl und Qualifizierung.

II. Die *äusseren* Bedingungen der Absatzgestaltung.

a) *Alter und Ruf der Firma*, Eingeführtheit und Wertschätzung der Erzeugnisse.

b) Der *Absatzstandort*.

c) Der *Absatzradius* und der *Absatzraum*.

d) Die *Abnehmer* und die möglichen *Absatzwege* (Zahl, Standort, Eigenart).

e) Die *Bedarfsgrundlagen* für die Erzeugnisse (die Verbraucher nach Art, Zahl, Bedeutung und Bedarfseigenart).

f) Die *Auftragsgrösse* (wert- und mengenmässig).

g) Die *Konkurrenzverhältnisse*.

Dieser Überblick zeigt deutlich, dass kein absatzwirtschaftliches Problem eines Betriebes auf rationalem Wege gelöst werden kann, ohne bewusst von den genannten Absatzfaktoren auszugehen.

Selbstverständlich können sich bei der Absatzgestaltung für den Betrieb Schwierigkeiten absatzpolitischer Natur ergeben, wie dies gerade bei Modebetrieben und modeabhängigen Industriezweigen infolge der Mode- und Saisonschwankungen der Fall ist. In engem Zusammenhang hiermit steht das Problem der Werbung, die ein wesentlicher Bestandteil der Absatzpolitik ist, und der im 3. Abschnitt, 2. Kapitel, ein gesonderter spezieller Abschnitt vorbehalten bleibt.

Will man praktisch verwertbare Resultate darüber erlangen, welche *Absatzwege* für den einzelnen Betrieb die günstigsten Voraussetzungen bieten, so müssen alle jene Faktoren untersucht werden, die auf dem Wege zwischen Produktion und Konsumtion liegen. Die einzelnen Faktoren, welche die Wahl des einen oder anderen Absatzweges bestimmen, werden meistens als selbstverständlich empfunden. Darin liegt bereits eine erste Unzulänglichkeit: viele Bestimmungsgründe gelangen im Augenblick der

Entscheidung gerade wegen ihrer Selbstverständlichkeit nicht voll in das Bewusstsein und bleiben unberücksichtigt. Die Bestimmungsfaktoren, nach denen die Absatzfunktion der Waren und Güter erfolgt, sind vielmehr von Betrieb zu Betrieb ausserordentlich verschieden, so dass die rationelle Gestaltung des Absatzes nicht nach allgemein gültigen Normen vorgenommen werden kann. Eine genaue Marktforschung und Marktbeobachtung seitens des Unternehmers kann für das richtige Erfassen der zwischen dem eigentlichen Konsumenten, der angebotenen Ware und dem eigenen Angebot liegenden Absatzwege entscheidend sein. Im Hinblick darauf stellen sich für den Unternehmer daher zwei Fragen ²⁷:

1. Welche möglichen Absatzwege stehen für den Verkauf einer Ware zur Verfügung?
2. Wie sind die bestehenden Absatzwege zu beurteilen, deren sich ein Unternehmen bedient?

Dem sogenannten Absatzmittler (Zwischenhändler) fällt dabei die Funktion der Warenlenkung und Warenverteilung zu. Seine Vermittlerposition erlaubt ihm, durch seine eigene Preispolitik auf das Marktgeschehen, insbesondere auf die Nachfrage der Konsumenten, einen Einfluss auszuüben. Dadurch erzielt er einen absatzwirtschaftlichen Effekt. „Nicht allein die Haltung des Verbrauchers ist also wichtig, sondern ergänzend hängt der Absatzerfolg auch von dem Verhalten und der Meinung ab, die der Absatzmittler, vor allem der Gross- und Einzelhandel, über die Ware hat. Je nach fördernder oder abwehrender bis ablehnender Einstellung des Absatzmittlers zum einzelnen Erzeugnis oder zu ganzen Erzeugungsgruppen werden sich die Absatzwiderstände, die sich beim eigentlichen Verwender der Ware vorfinden, leichter überwinden lassen oder um so schwerer auswirken“ ²⁸. Ganz besonders trifft dieses für die Modeware zu, so dass Couturier und Konfektionär stets von der Funktion des Absatzmittlers und seiner Betriebe abhängig sind und bleiben. Die Kopierung des Modestils und der Modelle und damit ihre Verbreitung hängt entscheidend ab von den einzelnen Zwischenstationen auf dem Wege zum Konsumenten. Die Funktion der Absatzwege ist also für die Verbreitung der Mode ausserordentlich wichtig. Das Problem der Absatzwege stellt sich dabei auch in regionaler und standortpolitischer Hinsicht. Da sich z. B. die modeorientierten Wirtschaftszweige meist um Gross- und Industriestädte sowie innerhalb dieser konzentrieren, gewinnt die Frage nach den Beschaffungswegen der Konsumenten des Landes und der kleinen Städte besonders an Bedeutung. „Denn hier treten mit den ständig wachsenden Verkehrsverbesserungen und mit steigenden geschmacklich-modischen Ansprüchen dieser Bevölkerungskreise immer

27) E. Schäfer, „Grundlagen der Marktforschung“, a. a. O., S. 185.

28) E. Schäfer, a. a. O., S. 206.

grössere räumliche Spannungen zwischen Bedarfsort und Einkaufsort auf“²⁹. Die Stellung des Absatzgrosshandels zwischen den Wirtschaftssektoren der Produktion und Konsumtion sowie die Kenntnis der Märkte nach beiden Seiten hin befähigen ihn dazu, eine bedeutende Vermittlungsfunktion auszuüben, nämlich diese Märkte zu erweitern und den gesamten Güter- und Warenumlauf durch ständiges Zusammenführen der Tauschpartner zu vergrössern.

Insofern übernimmt z. B. der Textil-Grosshandel hinsichtlich der Mode eine wichtige Überbrückungsfunktion im Sinne einer *räumlichen* und *zeitlichen* Verbindung von Produktion und Konsumtion. Das Bestreben des Couturiers, seinen Einfluss durch Direktabsatz zu erhöhen, bedeutet nicht immer eine Verbilligung des Absatzweges, zumal er sich dann der Werbung und ihres Einflussvermögens durch Filme, Fachzeitschriften, Illustrierte, Inserate etc. bedienen muss. Der geläufige Vorwurf, dass das wichtigste Motiv des Produzenten darin liege, seinen Einfluss auf die Absatzgestaltung für seine Erzeugnisse bis zum Konsumenten hin auszuweiten, entspringt eher einer gewissen Voreingenommenheit des Konsumenten gegenüber dem Direktabsatz durch den Produzenten. Der Unternehmer wird sich daneben über die Wirtschaftlichkeit seiner Absatzwege orientieren müssen, die „sowohl nach kostenwirtschaftlichen wie nach ertragswirtschaftlichen Gesichtspunkten vorgenommen werden muss“³⁰. Schäfer zieht daraus die Folgerung, „dass die Wahl eines bestimmten Absatzweges stets nach folgenden vier Punkten beurteilt werden muss:

1. a) ertragswirtschaftliche Gründe, die *für* die Wahl sprechen,
b) ertragswirtschaftliche Gründe, die *gegen* die Wahl sprechen,
2. a) kostenwirtschaftliche Gründe, die *für* die Wahl sprechen,
b) kostenwirtschaftliche Gründe, die *gegen* die Wahl sprechen.

Dass die ertragswirtschaftliche Seite schwerer erkennbar und erfassbar ist und oft nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann, schmälert ihre Bedeutung für die Lösung absatzwirtschaftlicher Fragen nicht im geringsten. ... Auf jeden Fall darf es nicht dahin kommen, einen Absatzweg deshalb als ‚unwirtschaftlich‘ zu bezeichnen, weil er mehr ‚kostet‘ als ein anderer. Man muss auch immer fragen, was dieser Absatzweg leistet, welchen Ertragsbedingungen er gerecht zu werden sucht“³¹. Dabei sind die Absatzkosten grundsätzlich so zu verteilen, dass den Trägern der Absatzleistung die Arbeits- und Kapitalaufwendungen durch eine entsprechende Preisgestaltung vergütet werden. Im Rahmen einer modernen Absatzkalkulation ist es heute durchaus möglich, durch die präzise Erfassung und Aufteilung der Absatzkosten eine genaue Preisabstufung vorzunehmen. Die sogenannten

29) E. Schäfer, a. a. O., S. 210.

30) E. Schäfer, „Grundlagen...“, a. a. O., S. 208.

31) E. Schäfer, „Grundlagen...“, a. a. O., S. 210.

Preisspannen, die aus Konkurrenzkämpfen resultieren, haben dabei nicht immer etwas mit den jeweiligen Absatzkosten zu tun und stellen keineswegs stets die unbedingte Ursache einer kostenmässigen Doppelbelastung des Absatzweges dar.

Sinn und Ziel der Absatzanalyse ist es also, den Ablauf der Ereignisse auf dem Markt oder einem bestimmten Marktsektor durch Methoden der Marktforschung zu erfassen, zu prüfen, und die Resultate zu sammeln und auszuwerten.

Vor allem geschieht dies in bezug auf eine Kombination zwischen Marktforschung und Absatzforschung (Absatzbeobachtung) einerseits und den Resultaten der Marktforschung mit denen der Absatzstatistik andererseits, deren Lösungen und Auswertungen unter Umständen sehr unzureichend sein können. Immerhin vermag eine solche Kombination betriebliche Entscheidungen zu beeinflussen, so dass sie sehr wesentlich für die zukünftige Gestaltung der Wirtschaft sein kann. In der Praxis hat es sich allerdings gezeigt, dass „der Drang nach Absatz, die ‚Absatzenergie‘, bei den verschiedenen Betrieben und bei einem Betrieb zu verschiedenen Zeiten sehr unterschiedlich sein kann, je nach der Stärke der in einem Betriebe vorhandenen, in der Richtung des Absatzes wirkenden Spannungen“³². Dieses Faktum ist für die Mode deshalb bemerkenswert, da sie, ihrem Wesen entsprechend, nicht nur einem ständigen Wechsel unterworfen ist, sondern sich besonders auf die Konfektionsbetriebe, Betriebe des Zwischen- und Detailhandels, betriebsstörend auswirken kann. Nach *Mellerowicz* werden die Absatzschwankungen durch zwei Komponenten verursacht³³:

1. *dauernde* Veränderungen im Absatzvolumen, bedingt durch
 - a) innerbetriebliche Faktoren, d. h. durch absolute oder relative Veränderungen der Kosten und dadurch bedingte Veränderungen der Stellung der Unternehmung im Markt;
 - b) ausserbetriebliche Faktoren:
 - α) das Normalwachstum der Branche (Trend, positiv oder negativ),
 - β) technische Erfindungen (Substitutionsgüter, neue Produktionsverfahren usw.),
 - γ) *Modewechsel*,
 - δ) ausserordentliche Verschiebungen in der Kaufkraft der Bevölkerung und andere Strukturschwankungen;
2. *rhythmische* Absatzschwankungen:
 - a) Konjunktur-,
 - b) Saison-,
 - c) Monats-, Wochen- und Tagesschwankungen.

32) *K. Mellerowicz*, a. a. O., III. Bd., S. 128.

33) *K. Mellerowicz*, a. a. O., III. Bd., S. 131.

Während sich diese Schwankungen schlechthin für jeden Betrieb ergeben, da sich der Absatz der Waren nicht regelmässig vollzieht, kann ein reales Bild über den Absatz Erfolg dennoch nur anhand der von der Absatz- und Marktforschung zur Verfügung gestellten Unterlagen und Statistiken (Statistik der Verkaufstätigkeit, Statistik der eingehenden Aufträge etc.) gewonnen werden.

Die Untersuchung und Beobachtung der Absatzwege wird für die einzelne Unternehmung allerdings nur innerhalb ihres *Absatzradius* von Interesse sein. Nach *Findeisen* ist der Absatzradius der Unternehmung ein Bestandteil des Aktionsradius und umfasst das gesamte externe Operationsgebiet der Unternehmung, also auch die Beschaffung. Er ist „der Halbmesser des umkreisten, möglichen Absatzgebietes der Unternehmung“³⁴, also ist ausserhalb des Absatzradius die Unternehmung nicht mehr konkurrenzfähig. Folglich stimmt der Unternehmer sein Angebot auf die innerhalb seines Absatzbereichs auftretende Nachfrage ab und richtet seine Produktion auf die zur Nachfrage umgeformten *Bedürfnisse* aus.

Da der Bedarf einen wichtigen Faktor für die externe Betriebspolitik darstellt, gewinnt die Markt- und Absatzforschung besonders bei Bedarfschwankungen und -verschiebungen an Bedeutung. Bilden „Angebot und Nachfrage die beiden aus dem menschlichen Bedürfnis herausgewachsenen neuen Grundtatsachen der heutigen Wirtschaft“³⁵, so sind dem Erwerb von Gütern dennoch natürliche Schranken gesetzt (Tatbestand der „Knappheit der Güter“). Die menschlichen Bedürfnisse sind nicht nur stets gegeben, sondern sie sind formfähig. „Die durch die Modezeiten, durch die Zeichner der Konfektionshäuser, durch die Bühne und die Filme geschaffene Mode sorgt dafür, dass unser Begehren nach Kleidung über das Notwendigste hinauswächst“³⁶. Folglich ist es der Bedarf als ökonomische Grösse und seine Träger, der die im Markt tatsächlich auftretende effektive Nachfrage, d. h. die wirksame Kaufkraft, bestimmen. Denn „Nachfrage ist etwas anderes als Bedürfnis: nur die mit Kaufkraft und Kaufwille am Markte erscheinenden Bedürfnisse kommen als Nachfrage in Betracht. Nur diejenige Nachfrage findet Befriedigung, die wirksam ist, um zu den auf dem Markte sich bildenden Preisen kaufen zu können“³⁷.

Da die Nachfrage in vielfältiger Form in Erscheinung tritt und „ihre absolute oder relative Kaufkraft, der Grad ihrer Versorgung mit der zu vertreibenden Ware, ihr *Spartrieb*, ihre *Einstellung* zu der Ware je nach Berufsstand, Stammeseigenart, äusserer Lebensweise, Zivilisationsstand,

34) *F. Findeisen*, „Organik-Absatzforschungen“, Bd. 1, S. 214 ff.

35) *Th. Brogle*, „Tatsachen und Ideenströmungen der heutigen Wirtschaft“, Basel 1935, S. 6.

36) *Th. Brogle*, *ibid.*, S. 6/7.

37) *A. Weber*, „Kurzgefasste Volkswirtschaftslehre und Volkswirtschaftspolitik in einem Bande“, München 1935, S. 92.

Geltungstrieb, geschmacklichem Empfinden, Konfession, allgemeiner Lebensauffassung und manch anderer Faktoren Gegenstand einer Bedarfsuntersuchung sein sollten“³⁸, so ist eine solche Untersuchung für den Absatz speziell der Mode- und Konfektionsgüter sehr wichtig, da sich z. B. jedes einzelne Bekleidungsstück absatzmässig nach der qualitativen Seite der Bedarfsäusserungen richtet. Die bei den verschiedenen Trägern des konsumtiven Bedarfs durchzuführende Bedarfsuntersuchung muss sich daher über „die Einzelpersonen, das Geschlecht, das Alter, den Familienstand, die Erwerbstätigkeit an sich (Einkommensverhältnisse), den Beruf und die soziale Stellung“ orientieren³⁹. Daraus ergibt sich die wichtige Frage, ob es sich um Grund- oder Zusatzbedarf handelt, d. h. ob der Bedarf sich als ein physisch lebensnotwendiger oder als darüber hinausgehend moralisch, sozial oder ästhetisch bedingter erweist. Ein ähnlicher Unterschied findet sich bei modischem und nicht-modischem Bedarf, wobei der nicht-modische eher dem Grundbedarf, der modische dagegen dem Zusatzbedarf zuzurechnen wäre. Infolge sozial-psychologischer Erkenntnisse haben jedoch auch hierin Bedarfsverschiebungen stattgefunden, die sich teils aus dem Zeitgeschehen, teils aus dem sozialen Verantwortungsbewusstsein der jeweiligen Wirtschaftsordnung gebildet und durchgesetzt haben.

Der *Kauf* als wirtschaftliche Handlung stellt zwar eine besondere Gattung menschlicher Handlungsakte dar, ist aber nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein psychologisches Phänomen, zumal die menschlichen Bedürfnisse bestimmten psychologischen „Motivationsgesetzen“ und „Gesetzen der Willensvorgänge“ unterliegen. Ihre Erforschung gehört jedoch nicht zum Aufgabenkreis der Wirtschaftswissenschaften, sondern in den Bereich der Psychologie. Daraus ergibt sich eine bemerkenswerte Erweiterung des wirtschaftlichen Problems der Mode. Aus ihr entspringt auch die vage und darum wohl verbreitetste Idee von der wirtschaftlichen und wirtschaftsbelebenden Rolle der Mode überhaupt. Entscheidend ist dabei, dass die ökonomische Bedeutung des Modefaktors zu verschiedener Zeit und mit verschiedener Intensität als Bestimmungsfaktor des Wirtschaftsgeschehens in Rechnung gestellt wird. Die in keiner Weise mechanische Wirkungsweise dieses Phänomens erschwert die wirtschaftswissenschaftliche Analyse, lässt jedoch auf dem rein betriebswirtschaftlichen Sektor eine gewisse Vereinfachung insofern zu, als die Problematik lediglich auf den betriebswirtschaftlichen Absatzbereich beschränkt bleibt. Schliesslich gibt es auch andere Probleme des Wirtschaftsprozesses, die sich für jede Unternehmung stellen und z. B. in der Preispolitik, Kostenanalyse, Beschaffungs- und Absatzpolitik inklusive Arbeitsmarkt- und Kapitalmarktpolitik ihren Ausdruck finden. Die Mode bleibt eng verknüpft mit

38) E. Schäfer, „Grundlagen...“, a. a. O., S. 44/45.

39) E. Schäfer, ibd., S. 47.

diesen Problemen, weil ihr Rhythmus nicht nur den Jahreszeiten unterliegt, sondern von sich aus keineswegs festliegende Intervalle verursacht, die auf die Absatzpolitik des Unternehmers einwirken und eine gute Kenntnis der kurz- und langfristigen Strukturwandlungen des Marktes voraussetzt. Da das Konjunkturphänomen in der realen Wirtschaft nicht monokausal erklärt werden kann, besteht im Hinblick auf die wirtschaftlichen Folgen modebedingter Einflüsse keine voraussagbare Zwangsläufigkeit.

Da gerade dem Problem der Bedürfnisgestaltung in der Mode grösste Bedeutung beizumessen ist, sollen nachfolgend, ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen und ohne die bedürfnis- und willenspsychologischen Motive bis in alle Einzelheiten auf ihre kausalen Zusammenhänge zu untersuchen, die relevanten Fragen dieses Problemkreises kurz erörtert werden.

Weil der letzte Sinn alles Wirtschaftens und damit jeder Produktion die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse ist und dem Begehren nicht immer ein entsprechendes Bedürfnisbefriedigungsmittel gegenübersteht, müssen die im Bedürfnis konkretisierten subjektiven Empfindungen und Motive so weit begrenzt werden, bis die Bedürfnisse in Einklang mit den vorhandenen Mitteln gebracht sind. Aus diesem Spannungsverhältnis, das auf der Knappheit der Güter beruht, erwächst die Notwendigkeit einer Bewertung der Bedürfnisse in Form einer Präferenzskala, deren Gliederung, nach welcher die einzelnen Wirtschaftssubjekte ihre Wahlakte vollziehen, eine Funktion ihrer individuellen Situation ist, die sich aber mit dem Tauschakt selbst verändern kann⁴⁰. Trotz der Mannigfaltigkeit

40) Ph. H. Wicsteeed, „The Alphabet of Economic Science“, Macmillan, London 1888, S. 82. Es gibt heute Hilfhypothesen, mittels derer man innerhalb gewisser Grenzen eine Hierarchie der Bedürfnisse konsolidieren kann, die für alle Individuen gilt, jene Hypothese nämlich, dass sich durch die Angleichung der Ausgangspositionen die Zahl derjenigen erhöht, die zur Bildung der primären Bedürfnisse beitragen, die für alle Individuen annähernd gleich ist. Angesichts des dynamischen Charakters der individuellen Wahlbeziehung müssen dabei nicht nur die Zwecke, sondern auch die Entwicklung der entsprechenden Mittel beachtet werden. Unter physischem Aspekt ergibt sich — innerhalb gewisser Grenzen — auch eine Angleichung der individuellen Wertungen; wenigstens manifestiert sich ein Teil der kollektiven Nachfrage bei einigen Bedürfnisgruppen gemäss der für alle gültigen Präferenzskala. Diese Tatsache tritt bei der Mode besonders augenfällig auf, was den ihr innewohnenden Effekt zum Teil erheblich intensiviert. Hierbei ist die Behandlung des öffentlichen Aspektes des Modephänomens bislang — von einigen Ausnahmen abgesehen — vernachlässigt worden, weil in Abrede gestellt wird, dass die ökonomische Analyse für alle Erscheinungen eine gleichartige Erklärung geben könne. Nach allgemeiner Auffassung handelt das einzelne Wirtschaftssubjekt auf Grund seiner Bedürfnisse und seiner Kaufkraft (Ausgangsposition), wobei auf dem Markt ein Maximum individueller Bedürfnis-

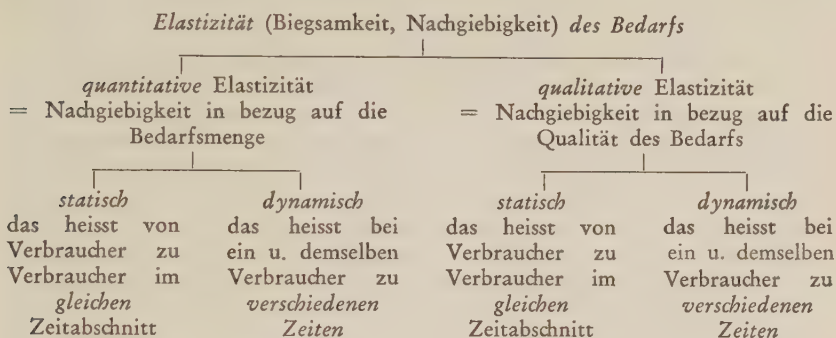
individueller Empfindungen hat man versucht, die menschlichen Bedürfnisse generell in ein System einzuordnen, d. h. ihnen eine bestimmte Rangordnung zuzuweisen. In praxi hat es sich dabei gezeigt, dass stets diejenigen Bedürfnisse nach Befriedigung drängen, die von Natur aus unelastisch auftreten und nicht unter ein gewisses Mindestmass, das Existenzminimum, gedrückt werden können. Ihre Befriedigung wird allen anderen Bedürfnisgruppen, vor allem den elastischen und fluktuierenden Bedürfnissen, vorangehen. Auch wenn eine bewusste oder unbewusste Verbindung mit dem die Konsumreife erlangten Gut und dem Träger des entsprechenden Bedürfnisses besteht, so wird die Entscheidung des Bedürfnisträgers darüber hinaus auch von seinem Willens- und Kaufentschluss abhängen. Deshalb ist es für den Unternehmer als Absatzpolitiker entscheidend, möglichst viele der Bedingungen, die in der Person des Käufers (Bedürfnisträgers) und in dessen Umwelt für das Zustandekommen des Kaufes gegeben sein müssen, zu erfüllen. Es genügt nicht, dass eine Ware Bedürfnisse objektiv zu stillen vermag: entscheidend ist die Ansicht des Käufers über die Eignung der Ware als Mittel der Bedürfnisbefriedigung.

Der Konsument erblickt in der Ware stets ein *Mittel* zur Bedürfnisbefriedigung, also er wägt und bewertet primär den *Nutzen*, den ihm die Ware gewährt ⁴¹. Erst auf Grund der Kenntnis des jeweiligen Leistungsvermögens einer Ware im Hinblick auf ihre praktische Verwendbarkeit und Nutzenstiftung kann sie der Absatzfachmann einer zweckmässigen Verwendung zuführen. Er wird seine Werbung danach ausrichten sowie die Art und Weise ihrer Aufmachung und den Preis bestimmen. Die zweckmässige Absatzpolitik des Unternehmers erfordert also ausser einer planmässigen, fortlaufenden Absatz- und Marktforschung auch eine Beobachtung der Bedürfnisschwankungen, da die Bedürfnisse ihrem Wesen entsprechend je nach der jeweiligen Wirtschaftslage sehr unterschiedliche Strukturen aufweisen (Frage der Häufigkeit und Periodizität der Bedarfe). Die Unbestimmtheit und Dehnbarkeit des Bedarfsvolumens, der absolute und relative Bedarf als Summe aller individuellen Bedürfnisse auf dem Markt (dynamische Bedarfselastizität) —, findet nun ihren Ausdruck in

befriedigung erzielt wird. Sobald indessen nicht nur die Markthandlungen der einzelnen Individuen betrachtet werden, sondern auch die für die Gesamtheit resultierenden Ergebnisse sowie aussermarktliche Handlungen von Personengruppen, müssen gewisse Qualifikationen in die Untersuchung einbezogen werden, die auf dem Gesetz des abnehmenden Grenznutzens basieren sowie auf den Wertungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte.

41) Vgl. E. Carell, „Allgemeine Volkswirtschaftslehre“, München 1951, S. 19; W. Vershofen, „Systematik und Praxis in der Verbrauchsforschung“ in „Neue Wege in der Absatzwirtschaft“, Berlin 1937, S. 66. Derselbe in „Verbrauchsforschung in qualitativer Hinsicht“ in „Beiträge zur Statistik“, Festgabe für Franz Zizek, Leipzig 1936, S. 221. Ferner K. Mellerowicz, a. a. O., II. Bd., S. 79/80.

der individuellen Elastizität des Bedarfs jedes einzelnen Wirtschaftssubjekts. Diese Bedarfselastizität des Gesamtvolumens kann dabei, wie das folgende Schema zeigt, verschiedene Elastizitätsgrade aufweisen ⁴²:



Soweit die Marktanalyse Aufgaben der Absatzgestaltung zu lösen vermag, ist ihre absatzwirtschaftliche und absatzpolitische Bedeutung ausserordentlich relevant. Dabei kommt der Absatzstatistik als „Marktkompass“ eine mehr auf die Orientierung ausgerichtete Bedeutung zu, um die einem bestimmten betriebsdispositiven Zweck dienlichen Absatzmöglichkeiten und -beziehungen aufzuzeigen. Es wird sich im Laufe dieser Untersuchung zeigen, dass den Bedarfsträgern des konsumtiven Bedarfs als Elementen der Absatzanalyse im Zusammenhang mit der Erforschung des Modephänomens eine besondere betriebswirtschaftliche Bedeutung zukommt.

III. Der Modebegriff

Die Erfassung der in ihren mannigfaltigen Formen auftretenden Mode und der von ihr ausgehenden wirtschaftlichen Einflüsse macht eine nähere Darstellung ihrer Eigengesetzlichkeit notwendig.

Eine klare Begriffsbildung und -abgrenzung der Mode erscheint allein in Anbetracht der in der wissenschaftlichen Literatur anzutreffenden Vielfalt des Begriffes „Mode“ durchaus erforderlich. Während der Soziologe Steinmetz ⁴³ den Begriff Mode lediglich auf die Konsumgüter Kleidung, Hausgerät, Möbel und die Kunst beschränkt, empfiehlt Bickel ⁴⁴ eine

42) E. Schäfer, „Grundlagen . . .“, a. a. O., S. 109.

43) S. R. Steinmetz im Handwörterbuch der Soziologie im Kapitel „Die Mode“, Stuttgart 1931, S. 390.

44) O. Bickel, „Das Problem der Modebeobachtung“ in „Der Markt der Fertigung“, 3. Jg., 1931, S. 13.

Abgrenzung des Begriffes Mode vom wirtschaftlichen Standpunkt her vorzunehmen und den Begriff auf Grund der wirtschaftlichen Auswirkungen zu bestimmen. Er glaubt dabei als Erkenntnisobjekt einer wissenschaftlichen Modeforschung „die durch Konsumentenentscheidungen bedingten Veränderungen in der Gestalt, der Substanz, der Form oder der Musterung der Marktobjekte zu sehen“. *Bickel* betrachtet die Modeforschung als primären Faktor zur Typisierung der Mode. Diese Aussage über das Erkenntnisobjekt der Mode besitzt auch heute noch Geltung. Eine monokausale Erklärung der Mode unter Verweis auf die Kleidermode im allgemeinen und die Damenbekleidung im besonderen kann keine befriedigende Lösung der damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Probleme gewährleisten. Denn eine wissenschaftliche Untersuchung erfordert eine eindeutige und allgemeingültige Definition des Begriffes Mode. Infolge der umfangreichen Einflüsse auf viele Wirtschaftszweige vermag jedoch nur eine genaue Analyse die Wirkung des Modefaktors innerhalb eines bestimmten Wirtschaftssektors aufzuweisen. Insofern kann die Mode, wie sie in der äusseren Erscheinung des Menschen zum Ausdruck kommt, nur Ausgangspunkt dieser Untersuchung sein. Unter der Mode verstehen wir die einem ständigen Wechsel unterworfenen, dem jeweiligen Zeitgeschmack und Stilwillen Ausdruck gebende Form in der äusseren Erscheinung des Menschen, nämlich die Kleidung. Die Mode äussert sich als Produkt einer Kultur-epoche in periodischen Abwandlungen und Schwankungen am deutlichsten in der Bekleidung des Menschen. Sie findet hierin ihren greifbarsten Ausdruck. Während meistens vom allgemeinen Modebegriff (so auch bei *Schäfer* ⁴⁵⁾ ausgegangen wird, soll in dieser Untersuchung derselbe auf die Kleidung beschränkt bleiben ⁴⁶⁾. Eine definitive Begriffsbestimmung der Mode auf dem Bekleidungssektor wird erschwert durch ihren universalen Charakter, der zugleich auf die Bereiche der Soziologie und Psychologie übergreift. Als Phänomen ist die Mode universal orientiert, so dass man bei einer einseitigen Betrachtung ihres Verhältnisses zu betriebswirtschaftlichen Funktionen Gefahr läuft, gewisse Erscheinungsformen und Symptome in den Hintergrund treten zu lassen oder gar völlig zu vernachlässigen. Aus dieser Erkenntnis heraus kann eine betriebswirtschaftliche Betrachtung des Modephänomens *nur* auf den Spezialfall der Gesamterscheinung „Mode“ beschränkt bleiben, d. h. auf jene Branche der Wirtschaft, in welcher die Mode massgebend auf die Betriebsgegebenheiten einwirkt; dies ist bekanntlich bei der Bekleidungs- und Textilbranche der Fall.

45) *E. Schäfer*, a. a. O., S. 358.

46) *F. Th. Vischer*, „Mode und Cynismus“, Stuttgart 1879, S. 102. Auch V. findet für die Mode lediglich eine verallgemeinernde Definition, wenn er sagt: „Mode ist ein Allgemeinbegriff für einen Komplex zeitweise gültiger Kulturformen...“

Die allgemeine Dipolarität, wie sie im Kontrast von Irrationalem und Rationalem, von Körper und Geist, von Individuum und Gesamtheit sichtbar wird, zeigt sich auch im Spannungsverhältnis des Menschen zur Mode. Bis zum Erscheinungsbild der Mode führen jedoch verschlungene Wege des Intellekts und der Seele, auf denen das Lebensgefühl des Einzelnen und die Lebensstimmung der jeweiligen Epoche eine wesentliche Rolle spielen. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass die Mode dort zu reichhaltigster Entfaltung gelangt, wo sich eine starke Lebensbejahung zeigt. *Simmel* verleiht dieser Tatsache besonderen Nachdruck, indem er sagt, „dass die verschiedenen Dimensionen des Lebens in der Mode ein einzigartiges Zusammenfallen gewinnen, dass sie ein komplexes Gebilde ist, in dem alle gegensätzlichen Hauptrichtungen der Seele irgendwie vertreten sind“⁴⁷. Zweifellos wird der Zeitgeschmack und damit auch die Mode durch die Vielfalt der geistigen, gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Strömungen einer Epoche mitbestimmt und erfährt von da aus ihre Ausrichtung⁴⁸. Während es nach *Burckhardt*⁴⁹ in Florenz um 1390 noch keine herrschende Mode gab, weil jeder Bürger sich auf eigene Weise zu kleiden pflegte, und auch *Schopenhauer*⁵⁰ darüber sich beklagt, seine Zeit habe nicht einmal Originalität genug besessen, um wie jede andere eine ihr eigene Kleidermode zu erfinden, finden wir unter *Colbert* bereits eine andere Situation, wenn er seiner Politik mit den Worten Ausdruck verleiht: „Mit unserem Geschmack werden wir Europa bekriegen und durch die Mode uns die Welt erobern“⁵¹. Der

47) G. *Simmel*, „Philosophie der Mode“ in „Moderne Zeitfragen“, Berlin 1905, S. 33.

48) Der Zeitgeschmack objektiviert sich einerseits in der Mode, wird aber auch seinerseits von ihr mitbestimmt. Man merkt, welche Form, welcher Stil und welche Physiognomie auf das Publikum den grössten Einfluss hat. Hierbei setzt ein Wechselspiel der Kräfte ein: die Suggestion der Werbung einerseits und des sogenannten Publikumsgeschmacks andererseits. Es entstehen die Prototypen einer Epoche. So schreitet die Mode unter dem Druck einer Massenpsychose (die sie selbst auslöst) zur Schablonisierung des Geschmacks, ungeachtet der Gefahr eines Verlustes des individuellen Urteilvermögens der Einzelnen. Die Erscheinung wird uniform und auf einer einzigen Linie gleichgeschaltet. Dieser Charakterzug der Mode wird überall dort spürbar, wo Normen aufgebaut werden und der wirtschaftliche Erfolg durch Serienproduktion angestrebt wird. Der Erfolg basiert nicht allein im äusseren Eindruck der intensivierten Wirklichkeitsnähe des jeweiligen Modestils. Das Mass der Sachlichkeit liegt vielmehr darin, dass die Mode als das Typische, das angeblich Charakteristische, die Wesenszüge der Differenzierung abschwächt und damit die Konturen des Grundstils, des Schemas, verwischt.

49) J. *Burckhardt*, „Die Kultur der Renaissance in Italien“, Leipzig 1925, S. 124.

50) A. *Schopenhauer*, „Sämtliche Werke“, Inselverlag, Leipzig, III. Band, S. 490.

Zeitgeschmack, wie das modische Geschmacksempfinden überhaupt, ist ein Wesenszug der Mode und verleiht ihr einen ästhetisch-sittlichen Ausdruck, der bei den entfalteten Modestilen im Laufe der Jahrhunderte deutlich als solcher hervortritt. Das erotische Moment beeinflusst ihren Effekt dabei wohl am stärksten, wie *Elster*⁵² feststellt: „Nicht der Masstab der Schönheit oder Vernunft, sondern das gegenseitige Verhältnis der Geschlechter im Rahmen der herrschenden Anschauungen der Zeit ist das Ausschlaggebende.“ Mithin verkörpert der Zeitgeschmack das „Ideal der Zeit“ und ist somit das oberste Gesetz der Mode.

Der Umstand, dass *Elster* in seiner Definition nur das erotische Variationsbedürfnis als die Entstehungsursache der Mode anführt, verleiht zwar den psychologischen Einflussfaktoren ein erhöhtes Gewicht, führt jedoch zu keiner eindeutigen Wesensbestimmung der Mode. Auch das Nachahmungs- und Differenzierungsprinzip vermögen die Lücke nicht ganz zu schliessen, da z. B. das Vorhandensein von Geltungs-, Schönheitsbedürfnis und Standeseitelkeit durchaus wesensbestimmende Faktoren der Mode sind. „Ein neues Kleid bringt seiner Trägerin nicht halb soviel Befriedigung ein, wenn es nicht auch *gesehen* und *bewundert* wird. Es dient nicht so sehr als Bekleidungsgegenstand, sondern als Demonstrationsobjekt“⁵³.

Wesen und Bedeutung der Mode lassen sich also nur im Rahmen einer soziologischen Betrachtungsweise hinlänglich bestimmen. Als Erscheinungsform des sozialen Lebens trat die Mode bereits in der Antike auf, wie ihre Entwicklungsgeschichte zeigt, doch hat sich ihr sozialer Einfluss besonders seit der französischen Revolution im Jahre 1789 in Zusammenhang mit der fortschreitenden Industrialisierung der westlichen Kontinentalstaaten geltend gemacht. Bereits um die Jahrhundertwende waren zahlreiche Industriezweige zur Befriedigung modischer Bedürfnisse entstanden, die die Ausgangsbasis für die gewaltige Ausbreitung der Mode bildeten und ihr die heutige Machtposition eingeräumt haben. Eine Ursache hierfür ist last not least in dem zunehmenden Reichtum der Völker zu erblicken, eine Tatsache, die das Nachahmungsbedürfnis und -streben der „niederen Klassen“ an Stelle des Differenzierungsbedürfnisses und -strebens der „höheren Klassen“ treten liess. Durch diese „Popularisierung“ schien die Mode die sozialen Kontraste nicht in dem Ausmass zu verschärfen und zu fördern, wie dieses in früheren Jahren der Fall gewesen war. Es liegt in ihrer Variationsfähigkeit begründet, dass sie in scheinbar willkürlichem

51) *N. Stern*, „Die Weltpolitik der Weltmode“ in „Der deutsche Krieg — Politische Flugschriften“, Stuttgart - Berlin 1913, S. 12.

52) *A. Elster*, „Mode“ im Handwörterbuch der Staatswissenschaft., Band VI., 4. Aufl., Jena 1925, S. 606.

53) *E. Küng*, „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ in „Basler National Zeitung“, Nr. 128 v. 19. 3. 1954.

und dennoch logischem Rhythmus einer Zeitepoche ihr Gepräge verleiht. Da das menschliche Streben nach Abhebung und Absonderung der Mode seine tatkräftigste Stütze findet, wird das einzelne Individuum in seinem Drang nach äusserlicher Abhebung gestärkt und gefördert. *Küng* unterstreicht dieses Faktum, wenn er sagt: „Da die früheren Standesunterschiede weggefallen sind, bedarf es dazu für die Frauen der begüterten Klassen in erster Linie einer Abhebung in modischer Beziehung, d. h. praktisch eines „*Neuheitsvorsprunges*“⁵⁴.

Letzte Ursache dieses Tatbestandes bleibt die bereits erwähnte Dipolarität von Individuum und Gesellschaft, denn „der Gegensatz: Einzelwesen und Gesamtheit ist ewig und unlösbar“⁵⁵. Es muss jedoch in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, dass bei der Damenmode mehr der individuelle Ausdruck (Linie, Stil, Farbnuancierung etc.) überwiegt, bei der Herrenmode hingegen vorwiegend die Egalisierung angestrebt wird. Die Mode erhält ihre soziale Bedeutung infolge ihrer Sanktion durch die Gesellschaft, die den Zeitgeschmack repräsentiert und sie zu einem ungeschriebenen, aber nicht minder bindenden Gesetz erhebt, und dadurch „eine ungeheure Knechtung des Individuums und insofern eines der erforderlichen Kampfelemente der gewachsenen gesellschaftlichen und persönlichen Freiheit“ darstellt⁵⁶. Das diese sozialen Spannungselemente erzeugende Modephänomen ist von der Soziologie zum Untersuchungsobjekt erhoben worden, deren Aufgabe u. a. darin besteht, die verschiedenen Beziehungen der einzelnen Gesellschaftsklassen zueinander zu registrieren und strukturelle Veränderungen auf sozial-psychologische Kräfte hin zu untersuchen⁵⁷. Die Soziologie hatte sehr bald erkannt, dass das Modephänomen und seine Problematik durchaus sozial-psychologisch zu erklären sei, nämlich aus der im Menschen verankerten Gegensätzlichkeit heraus, dem Dualismus in ihm⁵⁸.

54) *E. Küng*, „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ in „Basler National Zeitung“, Nr. 128 v. 19. 3. 1954.

55) *W. Vershofen*, „Die Stufen zur Sozietät“ in „Nürnberger Beiträge zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“, Heft 26, Nürnberg 1931, S. 51.

56) *G. Simmel*, „Philosophie der Mode“ in „Moderne Zeitfragen“, Berlin 1905, S. 34.

57) Vgl. *L. v. Wiese*, „System der allgemeinen Soziologie“, 2. Aufl., München-Leipzig 1933; *F. Oppenheimer*, „System der Soziologie“, Jena 1922.

58) Vgl. *G. Simmel*, „Die Mode“ in „Philosophische Kultur“, 2. Aufl., Leipzig 1919. Der Dualismus, seit Jahrhunderten ein Problem der Philosophie, der das ganze Leben — sowohl das soziale wie das individuelle Leben — durchzieht, bietet Anhaltspunkte für den Ursprung in der besonderen Wesensveranlagung des Menschen und seinen Lebensformen, deren eine die Mode darstellt. Die im menschlichen Wesen beruhenden Gegensätze lassen sich gewissermassen als Lebensbedingungen für die Mode bezeichnen!

Die Entgegensetzung von sozialer Egalisierung und individueller Absonderung sowie von sozialem Anlehnungsbedürfnis und Nachahmungstrieb, wie auch des ständigen Strebens nach sozialer Differenzierung bilden das Spannungsfeld, in welchem „der weiterwirkende Antagonismus die äussere Form einer Korporation angenommen hat“⁵⁹. Da die Mode dem Menschen fast unbegrenzte Nachahmungsmöglichkeiten bietet, wird jeder sozial Schlechtergestellte den Bessergestellten (was nur dem äusseren Schein nach der Fall sein kann) nachzuahmen sich bemühen, um die gleiche Stufe zu erlangen, und damit einen „Neuheitsgleichstand“ zu erreichen. „Da jedoch die übrigen, heute ebenfalls mode-infizierten Gesellschaftsschichten stets die Neigung haben, die geschmackbestimmenden Gruppen nachzuahmen, also eine Angleichung an sie zu vollziehen, verliert sich früher oder später deren Vorsprung, den sie mit der Lancierung einer neuen Mode anfänglich innehatten. Auf Grund ihres Wunsches nach *dauernder* Abhebung, auf Grund aber auch der Tatsache, dass die Frau sich nicht bloss anziehen, sondern immer wieder auch *umziehen* möchte, werden sie dazu gedrängt, sich nach einer neuen Richtung umzusehen. Damit setzt ein weiterer Modezyklus ein“⁶⁰. Hat also der Nachahmungstrieb eine Angleichung bewirkt, so beginnt das Differenzierungsstreben der oberen Gesellschaftsschicht nach neuer Absonderung zu drängen. Die Mode entsteht mithin durch das Zusammentreffen der irrationalen Bedürfnisse des Menschen mit den rationalen Forderungen der Wirtschaft.

Werden diese beiden antagonistischen Tendenzen einer Untersuchung der Mode als heuristisches Prinzip zugrundegelegt, so lassen sich zwei typische Modeprinzipien im Hinblick auf den wirtschaftlichen Produktionsprozess feststellen:

1. Das Streben nach dauerndem Wechsel (Modewechsel) und
2. Das Streben nach absoluter Herrschaft innerhalb ihres Expansionsbereiches.

Sombart sieht dabei den Modewechsel als etwas an, „was das Handwerk schlechthin nicht vertragen kann. Einerseits deshalb nicht, weil es den dadurch herbeigeführten Bedarfs- und Konjunkturschwankungen nicht genügende Widerstandskraft entgegensetzen kann, andererseits, weil ihm die Beweglichkeit fehlt, die dazu gehört, immer mit neuen Mustern auf den Markt zu kommen“⁶¹. Wenn auch diese Feststellung für den gesamten Textil- und Bekleidungshandel zutrifft, so erreicht gerade in der Modewirtschaft die Unbeständigkeit ihren Höhepunkt. Weil die Mode ohne dauernden Wechsel nicht existenzfähig ist (wie es z. B. in totalitären

59) *G. Simmel*, „Die Mode“, S. 22.

60) *E. Küng*, a. a. O., „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ in „Basler National Zeitung“ v. 19. 3. 1954, Nr. 128.

61) *W. Sombart*, „Der moderne Kapitalismus“, 2. Band, München - Leipzig 1919, S. 724 (unveränderte Auflage).

Staaten oft der Fall ist), verleiht gerade dieser ihr den Nimbus des Irrationalen. Bevor wir uns den eigentlichen Modeschwankungen zuwenden, soll zunächst die Relation zwischen Mode und Absatz sowie das die Schwankungen verursachende Symptom des Modewechsels einer näheren Prüfung unterzogen werden.

Kapitel 2

MODE UND ABSATZ

Die zunehmende Einschaltung der Technik und die mit ihr wachsende Rationalisierung haben die Modewirtschaft an Standorte starker industrieller Konzentration gebunden. Dass die Standortwahl zumeist auf Grossstädte fällt, erklärt sich aus der Gesellschaftsstruktur des Stadtbürgertums. Infolge der Arbeitsorientierung weist die Modewirtschaft dennoch starke dezentralistische Tendenzen auf. Da es sich um keine typisch mechanische Produktionsweise handelt, lassen sich gewisse Agglomerationstendenzen feststellen, die zugleich eine starke Konsumorientierung bedingen. Hieraus ergeben sich vor allem die Vorteile, die jeder konsumorientierte Standort durch die enge und häufige Verbindung mit dem Handel oder, bei direktem Absatz, durch die Konsumentennähe mit sich bringt. Für die Standortwahl wird somit diejenige Produktionstechnik ausschlaggebend sein, die eine beschleunigte Befriedigung des Modebedarfes fördert, so dass der rasch durchzuführende Wechsel eine Absatzsteigerung zu bewirken vermag. Diese Absatzerweiterungen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der verkehrswirtschaftlichen Entwicklung, denn ein weitgespanntes Verkehrsnetz ermöglicht eine Versorgung der Konsumenten bis in die entlegensten Gebiete und damit eine gleichzeitige Teilnahme des Endverbrauchers an der Mode überhaupt.

Der Unternehmer muss also auch eine Untersuchung über die ausserbetrieblichen Verhältnisse und Gegebenheiten anstellen, die für den Absatz seiner produzierten Güter entscheidend sind. Er wird auch hierbei nach dem Rentabilitätsprinzip handeln. Es ist für ihn erst dann gegeben, wenn der Absatz gesichert ist, also die Nachfrage vorhanden und diese für den betreffenden Produktionszweig gewonnen worden ist. Unter diesem Gesichtspunkt gilt es zu entscheiden, welche Absatzwege beschritten werden sollen, die auf der Basis des Absatzvolumens sowie der Antizipation des zu erwartenden Umfangs den grösstmöglichen Absatz garantieren.

Wie bereits die Ausführungen über die Absatzforschung gezeigt haben, erfolgt die Versorgung des letzten Konsumenten mit Modegütern durch eine den verschiedenen Zwecken angepasste Absatzorganisation. Hierbei spielt, wie soeben betont worden ist, die Arbeitsorientierung und damit die

Arbeitsteilung durch Einschaltung des Handels, eine wichtige Rolle. Die produktive Leistung des Handels, die in einer schöpferischen und neue Werte schaffenden Kraft ihren Ausdruck findet, begünstigt gerade bei der Mode einen harmonischen Wechsel, indem er die passive Verteilertätigkeit zugunsten einer aktiven Mitgestaltung am Wirtschaftsablauf betont, sich also allen der Mode eigenen Schwankungen anpasst, die innerhalb der beiden Pole — Produktion und Konsumtion — auftreten. Je nach der Marktsituation wird seine vermittelnde Tätigkeit unentbehrlich, da er auch in der Modewirtschaft bedeutende Aufgaben zu lösen imstande ist. Ja, der Handel ist sogar dazu befähigt, die Produktion auf Grund einer besseren Marktorientierung in der gewünschten Weise zu lenken, da auf der Handelsstufe der Kontakt mit den Konsumenten ein weitaus engerer ist. Aber auch in der Modewirtschaft geht es nicht nur um eine Raumüberwindung, sondern es gilt gleichermassen daneben eine *kaufmännische* Aufgabe zu erfüllen, die in der Entdeckung neuer Waren auf entfernteren Märkten liegt. Die Aufgabe des Modehandels besteht also in der Wahrnehmung und Ausübung einer Qualitäts- und Quantitätsfunktion, die sich wiederum in einer Bedarfsdeckungs- und Bedarfslenkungsfunktion aufgliedert.

Dem Grosshandel fällt dabei die wichtige Aufgabe der Lösung von Differenzproblemen zu, die sich aus der Überwindung von Spannungen innerhalb der Bedarfsdeckungswirtschaft ergeben. Dieses bedingt eine uneinheitliche Tendenz der Lagerhaltung, so dass der Mode-Grosshandel fast ausschliesslich ohne jegliche Lagerhaltung disponiert, also lediglich eine Vermittlungsfunktion erfüllt. Das mit dem ständigen Modewechsel verknüpfte hohe Risiko wird für den Grossisten abgeschwächt, abgesehen von der Tatsache, dass in jedem Lager ein grosser Teil des Vermögens zinslos angelegt ist. Dadurch erfolgt eine Risikoabwälzung auf den Produzenten sowie auf den Detaillisten, die aus konsumtechnischen Gründen auf eine Lagerhaltung angewiesen sind. Eine Ausschaltung der Grosshandelsstufe würde sich dennoch als nachteilig erweisen, da der Grosshändler in der Modebranche nicht nur eine räumliche und zeitliche Vermittlerfunktion ausübt, sondern trotz seiner Kreditnehmerstellung gegenüber dem Produzenten einen volkswirtschaftlich störungsfreien Wirtschaftsablauf fördert. Seine Vermittlerposition zwingt ihn infolgedessen, jenen Standort zu wählen, der den Absatz auszudehnen vermag.

Dem Einzelhandel als letztem Glied im Absatzverlauf drängen sich hingegen weitaus schwierigere Probleme auf. Dem Risiko kommt dabei die grösste Bedeutung zu, womit sich die Absatzbedingungen problematischer gestalten als beim Grosshändler. Dies beruht zu einem gewissen Teil auf der Disproportionalität zwischen dem auf der Ausnutzung der wirtschaftlichen Produktionskapazität beruhenden quantitativ zunehmenden Warenangebot und der nicht in gleichem Masse folgenden Nachfrage.

Der *Werbung* muss bei der Absatzgestaltung von Modegütern daher eine grosse Bedeutung beigemessen werden. Ihre Aufgabe besteht in einer psychologischen Anregung der Konsumenten zum Kauf, deren Bedarf geweckt werden soll. Schwer absetzbare Modewaren muss der Detaillist demnach durch Ausverkäufe rechtzeitig absetzen, was jedoch zum Teil mit Verlusten verbunden ist. Eine genaue und vorsichtige Sortimentswahl wird für ihn notwendig, was wiederum eine gute Kenntnis der Bedürfnisse der breiten Käuferschicht voraussetzt. Bei der Betrachtung dieser Details drängt sich die Frage auf, von welchen Aspekten aus der Detaillist der Nachfrage begegnen soll. Die entscheidenden Kriterien sehen wir dabei in folgenden Punkten ⁶²:

1. In der *Art des Bedarfs*. Er muss zwischen periodischem und aperiodischem, zwischen unelastischem und elastischem Bedarf unterscheiden. Je betonter ein Artikel zum aperiodischen und elastischen Bedarf zu zählen ist, desto weniger kann er verkauft werden.
2. In der *Art der Bedürfnisse*, die beim Kaufentschluss eine Rolle spielen. Je mehr bei einem Kauf die Fragen des Stils, der Mode, des Äussern, der Bequemlichkeit, kurz gesagt, die individuellen Bedürfnisse eine Rolle spielen, desto schwerer wird es halten, den Umsatz mit tieferen Preisen und Kosten, d. h. unter Anwendung von kostensenkenden Prinzipien zu fördern.
3. Im *grossen Trend der sozialen Entwicklung*. Für die Entwicklung der westlichen Welt scheint uns bedeutsam, dass die soziale Mittelschicht zufolge besserer Bezahlung der Arbeiter zusehends stärker wird. Die Bedarfsäusserung wird sich voraussichtlich in der Richtung einer betonteren Individualisierung entwickeln. Die Preisfrage hat die Tendenz, an Bedeutung zu verlieren.
4. In der *Kundenschicht bzw. in den Kundenschichten*, auf deren Bedürfnisse der Verkauf und der Kundendienst abgestellt werden soll. Je gehobener die Kundenschicht, desto ausgeprägter sind die individuellen Bedürfnisse. Je mehr Kundenschichten bedient werden sollen, desto grösser wird das Sortiment, desto belastender die Kosten. (Lagerkosten, Kapitalzins)
5. Im *Arbeits- oder Verkaufsrhythmus* des Tages, der Woche, der Saison. Je unregelmässiger und unberechenbarer dieser abläuft, desto mehr „tote Kosten“ entstehen bei den Raum- und Personalkosten (minimale und maximale Verkaufsbereitschaft), desto schwieriger wird die technische Rationalisierung.

Diese Ausführungen deuten an, wie vielschichtig das Verteilungsproblem und der Absatz sind; die Vielschichtigkeit ergibt sich aus der Differenziertheit der Bedürfnisse und der Menschen, die hinter den Bedürfnissen stehen. Die konsumorientierte Modewirtschaft lässt sich eben nicht ohne das gegenseitige Kräftespiel auf die bedürfnisorientierte Absatzwirtschaft abstimmen und umgekehrt.

62) Vgl. W. Feurer, „Migros — eine schweizerische Lebensmittel-Verkaufsorganisation“ in Zeitschrift für handelsw. Forschung 1951, Band 3, S. 111.

Eine Folge des unmittelbaren Kontaktes mit den Konsumenten ist aber auch in dem Bestreben des Modeproduzenten zu erblicken, seine Güter direkt an die Konsumenten abzusetzen. Diese die Zwischenhandelsfunktion ausschaltende Tendenz macht sich auf dem Modesektor besonders stark bemerkbar, deren Ursache nicht zuletzt in der Eigenart des Modegewerbes als solchem zu suchen ist. Dass, privatwirtschaftlich gesehen, von der Produktionsstufe aus versucht wird, die Funktionen des selbständigen Zwischenhandels zu übernehmen, erklärt sich aus der Absicht, eine Absatzsteigerung auf dem Wege der Kostensenkung zu erreichen und lässt die Ausschaltungsbestrebungen des Handels durch den Produzenten zu einer reinen Kostenfrage werden. Somit versucht die Produktionsstufe im direkten Absatz den Zwischenhändler zu unterbieten, indem sie sich selbst in den Vorteil der Gewinnspanne setzt. Eine nicht unwesentliche Rolle bei dieser Gebarung spielen die sogenannten Kreditrisiken, die sich aus den Geschäftsverbindungen zwischen dem Produzenten einerseits und dem Gross- und Detailhändler andererseits ergeben, und die beim Direktabsatz zumindest für den Konfektionär und Modeproduzenten fortfallen. Allerdings hat es sich beim Direktabsatz gezeigt, dass bei einer derartigen Absatzmethode eine sehr umfangreiche Absatzorganisation erforderlich wird, so dass das Direktgeschäft nur mit erhöhten Kosten durchführbar ist. Die grossen Gefahren, die bei jeder Disposition mit Modewaren verbunden sind, haben gerade in der Modewirtschaft zu weitgehender Arbeitsteilung geführt, wodurch die Risikoquellen, die nur mit Hilfe kostspieliger Marktbeobachtung aufgedeckt werden konnten, durch den Zwischenhandel bereits rechtzeitig erkannt worden sind.

Kapitel 3

DER MODEWECHSEL

Als treibende Kräfte des Modewechsels sind die gleichen psychologisch-irrationalen Motive anzusehen, die das Modebedürfnis bestimmen. Dabei kann eine Erklärung des Modewechsels nur einer volkswirtschaftlichen Betrachtung vorbehalten bleiben, die sich insbesondere auf den *Bedarf* und die durch ihn bedingten Entscheidungen der Konsumenten erstreckt. Aber auch psychologisch-soziologische Faktoren spielen eine bedeutende Rolle, so dass die Kausalzusammenhänge des Modewechsels nicht nur mit Hilfe der ätiologischen Methode erklärt werden können. Darüber hinaus sind auch Wirkungen zu erklären, die sich durch den Modewechsel für die Bedarfsdeckungswirtschaft ergeben.

Doch bereitet eine Untersuchung der hier wirksamen Kausalfaktoren insofern Schwierigkeiten, als nicht immer eindeutig entschieden werden

kann, ob die Nachfrage von der Produktion, d. h. der Mode gelenkt und beeinflusst wird, oder ob umgekehrt die Produktion die Nachfrage bestimmt. Dass der Modewechsel nicht primär nach den Wünschen der Konsumenten erfolgt, liegt auf der Hand, denn der einzelne Konsument erhielte keine Bedarfsanregungen (physisch und psychisch bedingt), wenn ihm nicht Gelegenheit gegeben würde, in dem Gut, das er ja wirklich sieht, ein Bedarfsobjekt oder Bedürfnis zu entdecken. Hier liegt für den Couturier und vor allem den Modeschöpfer die stete Anregung, nach Massgabe seines Ideenreichtums und seiner Phantasie neue Kreationen zu schaffen. Dadurch soll der Konsument in raschem Tempo inspiriert werden. Die Wechselhaftigkeit der vielen Kreationen des Modeschöpfers überträgt sich auf die Nachfrage, indem sie zu stets neuen Bedürfnisempfindungen Anlass gibt. Dieser suggestive Vorgang lässt sich auf Modeschauen vortrefflich beobachten, wo durch rasche Folge und eine Fülle von Kollektionen der Bedarfs- und Geschmacksimpuls für jeden Konsumenten der gleiche ist: die Präferenzabstimmung des Konsumenten ist zwar individuell, doch sie objektiviert sich an einem bestimmten Modell, wodurch der Konsument zum Kauf bewegt wird. An der jeweiligen Reaktion des Publikums vermag der Modeproduzent bereits die Wirkung seiner Modelle festzustellen, denn „zwanglos arrangiert, hat das Publikum auf Moderevuen die Gewohnheit, seinen Beifall bis zur Begeisterung zu bekunden oder durch kühles Schweigen die Ablehnung einer Neuheit darzutun“⁶³. Die Häufigkeit der Modeschauen vermittelt dabei eindeutig das entscheidende Interesse an einer Beschleunigung des Verbrauchs des Konsumenten, also einer Intensivierung des Modewechsels seitens des Produzenten.

Durch die Einschaltung von sogenannten Übergangsmodellen wird jedoch nicht nur eine verstärkte Intensität der Saisonschwankungen in der Periodizität des Modewechsels erreicht, sondern auch seitens der Konkurrenz eine gewisse Phasenverkürzung des Wechsels herbeigeführt. Dies bedeutet natürlich eine Gefahr der Auflösung der saisonalen Rhythmik, deren Folgen für den Produzenten und Konsumenten sehr bedeutsam werden können, da die Übersicht, die durch den natürlichen und organisierten Modewechsel für beide Teile gegeben wird, verlorengeht.

Eine Betrachtung des saisonalen Modewechsels zeigt⁶⁴, dass die entstehende Bedarfskurve eine fast gleichförmige Wellenbewegung aufweist, deren Hoch sich kurz vor dem Einsetzen einer neuen Saison bildet und zum Wellental abfällt, wenn die jeweilige Saison in Anknüpfung an die natürlichen klimatischen Schwankungen den Höhepunkt überschritten hat. Wie bereits betont, tritt für die betrieblichen Modedispositionen eine Erleichterung ein, wenn die Gewissheit periodisch wiederkehrenden Bedarfs

63) M. Fitsch, „Die Modebildung in Damenstoffen“, Stuttgart 1930, S. 31.

64) Vgl. 2. Abschnitt über die Modeschwankungen.

gegeben ist. Dadurch wird die Industrie in die angenehme Lage versetzt, lange vor der einsetzenden Saison mit ihren umfassenden Absatzplanungen und Produktionsvorbereitungen zu beginnen. Eine grössere Schwierigkeit liegt allerdings in dem zu erwartenden Modestil und der Moderichtung, die von den Couturiers und Modeschöpfern ausgehen und nach denen sich die gesamte Modeindustrie und -wirtschaft ausrichtet. Es ergibt sich damit für die Industrie die Notwendigkeit der richtigen Vorausschätzung und Einschätzung der Mode sowie ihrer Intensität, damit sie in der Lage ist, sich auf der Konsumseite durchzusetzen und bei der Nachfrage mit den Modellen Anklang zu finden.

Aus diesem Grunde bleibt auch der organisch vorbereitete Modewechsel Änderungen in der Grundlinie unterworfen, wodurch sich Probleme stellen, deren Lösung für die Produktions- und Absatzpolitik der Betriebe von weitreichender Bedeutung ist, wenn auch die neuen Kollektionen im allgemeinen eine Weiterentwicklung der Modelinie von gestern aufweisen können.

Im Rahmen dieser Untersuchung interessiert besonders die Frage, inwieweit der wechselnde Modebedarf Ursache für Konjunkturbewegungen innerhalb der Modeindustrie ist. Diese Frage ist gerade für die Absatzpolitik des Unternehmers ausserordentlich wichtig. Wenn also im folgenden die durch den Modewechsel ausgelösten konjunkturellen Schwankungen betrachtet werden sollen, so muss vorausgeschickt werden, dass die allgemeinen Konjunkturbewegungen, wie sie für die gesamte Wirtschaft auftreten, naturgemäss in ihren Auswirkungen auch die Modewirtschaft beeinflussen. So verläuft die grosse Linie der Konjunkturen in den einzelnen Modeindustrien annähernd parallel zur Konjunkturbewegung, wie sie sich für die gesamte Wirtschaft zeigt.

Zweiter Abschnitt

Kapitel 1

DIE MODESCHWANKUNGEN UND IHRE WIRKUNGEN AUF DEN ABSATZ

Den grössten Einfluss auf die gesamte Textil- und Bekleidungsindustrie üben neben der Mode die bereits mehrfach erwähnten Saisonschwankungen aus. Sowohl volks- als auch betriebswirtschaftlich stellen sie ein einschneidendes Problem für die Modewirtschaft dar, während sie für den Aussenstehenden eher als elementarer Markteinfluss erkennbar sind. Dieses rührt nicht zuletzt vom Charakter der Saisonschwankungen her, die in der Regel alljährlich auftreten, während die Mode Schwankungen hervorruft, die nicht die Tendenz haben, zu ihrem Ausgangspunkt zurückzukehren⁶⁵. Es trifft mithin nicht zu, dass z. B. eine bestimmte Farbe oder Stoffart, die gestern noch „modern“ war, nach Ablösung durch eine andere regelmässig wieder „in Mode“ kommt. Desgleichen verhält es sich mit dem Schnitt, der Form, dem Stil etc.

Diese Schwankungen rühren vor allem vom Absatzmarkt her und sind infolgedessen besonders deutlich in der Vertriebs- und Absatzsphäre sichtbar. Insbesondere Schäfer⁶⁶ und Ehram⁶⁷, aber auch Jöhr⁶⁸ haben in ihren konjunkturtheoretischen Untersuchungen den Absatz- und Modeschwankungen weitgehendst Rechnung getragen. Für den Produzenten wie für den Detailhändler ergibt sich danach die vorwiegende Schwierigkeit, dass der rein modische Bedarf mehr und mehr umsatzverringende Tendenzen aufweist, da der Konsument der Qualität und zugleich praktischen Verwendung der Modeware den grösseren Wert beimisst. Dieser Umstellung der Konsumenten begegnen die Modeschaffenden dadurch, dass sie der qualitativ modischen Kombination und Gestaltung der Kollektionen erhöhte Aufmerksamkeit schenken, um durch geschmackvolle Nouveautés das Interesse der Käufer stets von neuem zu wecken. Hierdurch entziehen sich Produzent und Konfektionär der Gefahr anwachsender Lagerbestände, die bei der rasch wechselnden Mode vermieden werden müssen (Steigerung der Lagerkosten, vermehrte Abschreibung der Lagerbestände etc.).

65) E. Schmalenbach, „Dynamische Bilanz“, Leipzig 1939, 7. Auflage, S. 106.

66) E. Schäfer, „Grundlagen der Marktforschung“, S. 362 ff.

67) F. Ehram, „Die Saisonschwankungen in der schweizerischen Wirtschaft“ in „Zürcher Volkswirtschaftliche Forschungen“, Zürich 1948, Band 40, S. 33 ff.

68) W. A. Jöhr, „Die Konjunkturschwankungen“.

Die Kombination von Witterungs- und Moderisiko führt in der Regel zu einer Steigerung der Saisonschwankungen, d. h. zu einer Verstärkung der Ausschläge der Saisonkurve, da das Bestreben vorherrscht, unter allen Umständen Artikel, die vielleicht etwas gewagtere Neuerungen darstellen, so schnell als möglich abzusetzen; denn ein Verkaufsausfall aus Witterungsgründen hat hier mit grosser Sicherheit zur Folge, dass entweder diese Artikel unverkäuflich werden und deshalb voll abgeschrieben werden müssen, oder doch bei einem eventuellen Ausverkauf nur mit ganz erheblichen Preisreduzierungen zum Verkauf gelangen können⁶⁹.

Hinsichtlich der Durchführung des Absatzes ist die Lage des Einzelhandels schwierig; zumindest ungleich schwieriger als der der Industrie. Denn sowohl nach der Beschaffungs- als auch Absatzseite hin steht er beweglichen Märkten gegenüber, so dass die Zahl der Unsicherheitsfaktoren besonders gross ist. Eine Untersuchung des Nürnberger Instituts für Konjunktur- und Marktforschung über die „Konjunktur- und Saisonempfindlichkeit“ hat ergeben, dass die Konjunkturrempfindlichkeit der Industrie gegenüber dem Einzelhandel stetig abnimmt, während die Saisonschwankungen in Richtung auf den Konsumenten stetig zunehmen⁷⁰. Die kleinen, kurzfristigen Schwankungen bedeuten jedoch eine ungleich grössere Erschwerung der Vorausschätzung als die langfristigen Konjunkturbewegungen, die an Hand statistischer Unterlagen leichter verfolgt werden können.

Soweit die Bekleidungsindustrie keinen Fabrikeigenhandel betreibt, schiebt sich für sie nach der Absatzseite hin meist der Grosshandel ein, der dadurch dem Produzenten hinsichtlich seines Risikos und auch seiner Absatzplanung eine wesentliche Belastung abnimmt.

Wie im vorhergehenden Kapitel hervorgehoben wurde, liegt eines der Wesensmerkmale der Mode in ihrer Wechselhaftigkeit begründet. Daraus ergibt sich für die Modebetriebe und die gesamte Bekleidungs- und Textilindustrie eine besondere Problematik. Sowohl die Modeeinflüsse als auch die Saisonschwankungen sind Markteinflüsse, die von aussen — und zwar von der Absatzseite her — auf den Betrieb einwirken, um von hier aus dem Produktionssektor ihr besonderes Gepräge, eine besondere Betriebsstruktur zu verleihen. Wegen der Individualität der Produkte hat das Problem des Absatzes modischer Artikel seit jeher eine dominierende Rolle gespielt. Eine solche einseitige Orientierung des Wirtschaftsobjektes findet sich häufig auch auf dem Gebiete der Absatzorganisation. Die Ursache liegt darin, dass selbst ein neuzeitlich eingerichteter Modebetrieb eine Depression zu gewärtigen hat, sofern er nicht zukunftsorientiert ist. Für ihn

69) *M. Anliker*, „Unternehmung und Saisonschwankungen“, Diss. Zürich 1950, S. 41.

70) *K. Mellerowicz*, „Kosten und Kostenrechnung“, Berlin 1936, Band 1, S. 109.

entscheidet also der modische Ausfall. Die Gewinnchance liegt darin, saisongängige Waren in der Kollektion zu haben. Dies ist auch der Grund dafür, dass in der Modebranche im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen Rationalisierungsbestrebungen verhältnismässig wenig Eingang gefunden haben.

Der rasche Wechsel der Mode macht ein ebenso schnelles Funktionieren der Absatzwege notwendig und erfordert für diese Tätigkeit besondere Spezialkenntnisse.

Der Wechsel der Moderichtung und die dadurch entstehenden Schwankungen der Mode können sowohl periodische als auch aperiodische sein. Der entscheidende, regelmässig wiederkehrende Einfluss auf den Modewechsel geht vom *jahreszeitlichen* Unterschied in der Bekleidung (Frühjahrs-, Sommer-, Herbst- und Wintermoden) aus. Eine Gleichstellung von Saisonschwankungen mit Moderhythmen kann vorgenommen werden, denn die Saisonschwankungen *können* — sie brauchen es nicht immer — Anlass zum Modewechsel sein, wie sie mit Sicherheit Anlass zum Wechsel in der äusseren Kleidung geben.

Als Saisonschwankungen pflegt man kurzrhythmische Schwankungen mit Absatz- und Produktionsspannungen zu bezeichnen, die innerhalb des Jahres auftreten und periodisch wiederkehren. Die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens lässt sich voraussagen, jedoch nicht die Intensität der einzelnen Schwankungen.

In gleicher Weise verhält es sich mit dem Absatz in der Textil- und Bekleidungsindustrie, denn seitens des Konsumenten tritt während des Jahresablaufs eine äusserst differenzierte und ständig wechselnde Nachfrage nach Textilien auf. Die Jahreszeiten Sommer und Winter erfordern infolge des grossen Witterungskontrastes auch das Tragen einer unterschiedlichen Bekleidung, wogegen Frühling und Herbst gleichfalls Unterschiede schaffen.

Mit diesen naturbedingten Einflüssen muss der Modebetrieb rechnen. Den ursächlichen Grund zum Kleidungswechsel veranlasst also das *Bekleidungsbedürfnis*, d. h. die Notwendigkeit des Körperschutzes und der Körperwärme. Aus diesem Grunde übt die Witterung einen grossen Einfluss auf den zeitlichen Ablauf und die Intensität der Nachfrageschwankungen innerhalb der einzelnen Jahre aus. Tritt z. B. ein frühzeitiger Winter mit strenger Kälte ein, dann wird eine entsprechend grosse Nachfrage nach winterlicher und warmer Kleidung sich bemerkbar machen. Im voraus errechnete Saisonindices würden damit hinfällig. Dies allein unterscheidet jedoch noch nicht die Saisonschwankungen der modischen Textilindustrie- und -gewerbebezweige von solchen anderer Wirtschaftszweige, wie z. B. denjenigen des Baugewerbes. Denn auch in diesem Gewerbe herrscht starke Witterungsabhängigkeit. Bei der Kleidung treten überdies noch Einflüsse besonderer Art hinzu, wie z. B. der Geschenkaustausch an bestimmten Feiertagen, Saison-Ausverkäufe etc.

Diese Einflüsse bereiten den Unternehmern keine besonderen Schwierigkeiten. Sie würden als saisonale Absatzschwankungen des Einzelhandels nicht so stark in Beschäftigungsschwankungen der Fertigungsindustrien zum Ausdruck gelangen, wenn nicht gerade der Faktor „Mode“ mit hineinspielen würde. Die Tatsache des äusserst grossen Entwertungsrisikos modischer Lagerbestände macht diese Industriezweige erst zu speziellen Saisonindustrien. Wirtschaftlich und sozial günstigere und kontinuierliche Lagerproduktion ist hier nicht möglich.

Die jahreszeitlich bedingte Notwendigkeit, die Kleidungsstücke zu wechseln, regt natürlich Konsumenten und Produzenten an, auch die äusseren Ausdrucksformen zu ändern. Während diese Entwicklung beim Konsumenten durch den Wunsch nach Abwechslung, wie wir gesehen haben, gefördert wird, ist es beim Produzenten vor allen Dingen das Erwerbsstreben, das diese Gelegenheit ausnützen möchte⁷¹. Gerade die modevorschlagenden Fabrikanten haben in der Vergangenheit wesentlich dazu beigetragen, dass sich in der Praxis die Begriffe Modewechsel und Saisonwechsel immer näherkamen. Eine Schranke für die Dispositionen des Herstellers bildet dabei die Natur der Mode als eine massenpsychologische Erscheinung. Die Tatsache, dass es stets von der Annahme des Konsumenten abhängt, ob etwas modern wird oder nicht, macht die Mustertätigkeit sehr riskant. Dies trifft ganz besonders für den Zwischen- und Detailhandel zu, während der Konfektionsbetrieb durch vorherige Informationen (Modeschauen der Couturiers) die ungefähre Richtung der Mode einschlagen und seine Produktion dementsprechend abstimmen kann. Dagegen stellen für den Grosshandel und vor allem für den Detailhandel die Hauptkollektionen das grösste Risiko dar, da sie vor den Jahreszeiten anberaumt sind und stets auf Vorausschätzungen beruhen. Die laufenden Kollektionen können dem gegenüber in der Regel immerhin an bestimmte Voraussetzungen anknüpfen.

Ganz allgemein lässt sich sagen, dass die Möglichkeit, etwas wirklich Neues und Gewinnbringendes zu schaffen, eher vorhanden ist, je weiter man sich in der Nuancierung von der momentanen Moderichtung entfernt, was jedoch besonders für die Konfektionsbetriebe ein grosses Risiko in sich birgt. Auf der anderen Seite erhöht sich die Gefahr eines völligen Misslingens. Aus diesem Grunde wird der vorsichtige Unternehmer bedacht sein, seine Kollektion recht gemischt zu gestalten. Er wird besonders „gängige“ Ware der verflossenen Saison wieder zu verkaufen suchen, da anzunehmen ist, dass diese zum Teil noch nachgefragt wird. Bei Nouveautés wird man sich, um völlige Fehlschläge zu vermeiden, an die bisherige allgemeine Modelinie halten. Denn sprunghafte Veränderungen von Saison zu Saison treten in der Regel nicht auf. Damit soll jedoch nicht

71) Vgl. E. Küng, „Mode — wirtschaftlich gesehen“, a. a. O.

gesagt sein, dass die Mode nicht von einem Extrem ins andere verfallen kann (Internationale Symptome).

Die Modeindustrie muss dennoch von sich aus Modekreationen in Anlehnung an die von den Couturiers festgelegte „Generallinie“ schaffen, während die Funktion der grundlegenden Nouveautés vor allem den Modellhäusern und Modehandwerkern (Couturiers) in den Grosstädten überlassen bleibt. Ausserdem fällt dem Betrieb die schwierige Aufgabe zu, die tatsächliche Mode festzustellen, sie auf ihren Umfang etc. abzuschätzen und danach die Dispositionen zu treffen. Diese Schwierigkeit stellt sich dem Produzenten trotz der Direktiven der Couturiers, weil man unter der „Moderichtung“ keinen exakt festgelegten Begriff verstehen darf. Es bleibt trotz allem eine Fülle von Variationsmöglichkeiten bestehen. Selbstverständlich verstärkt diese Tatsache das Risiko und trägt mit dazu bei, dass sich die saisonalen Absatzschwankungen tiefgreifend auf die Betriebsstruktur auswirken, z. B. in Form von Betriebs-Agglomerationen modischer Industrien.

In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass die Marktschwankungen der Konjunkturen, der Saisons und der Mode sehr verschiedenartiger Natur sind⁷². Jede von ihnen ist aus anderen „Gesetzmässigkeiten“ heraus erklärbar. Trotzdem fehlt ihnen aber ein gewisser Zusammenhang nicht. Die Praxis hat gelehrt, dass in Krisenzeiten die Saisonschwankungen besonders nachhaltig auf den Beschäftigungsgrad der Fertigungsbetriebe einwirken, zumal bei Lagerproduktion der Absatz Erfolg in Frage gestellt wird⁷³. Auch zwischen Konjunktur und Mode besteht eine Beziehung, sei es, dass das Modebedürfnis der breiten Masse zum Luxusbedürfnis wird und im Falle von Kaufkraftmangel zum latenten Bedarf zu rechnen ist⁷⁴, oder dass durch das übergrosse Modeangebot der Fabrikanten der Markt „übersättigt“ wird.

72) Vgl. E. Schmalenbach, „Dynamische Bilanz“, Leipzig 1939, 7. Auflage, S. 106.

73) Bei relativen Schwankungen (Saisonindices) könnte das zunächst zweifelhaft erscheinen. Die Höhe der Saisonindices hängt jedoch nicht *nur* vom modischen Ausfall der Kollektion und von der Witterung ab, sondern auch von der Konjunktur als Folge der Verschiebung der Bedürfnisintensität. Es liegt hier somit mehr als nur eine Überlagerung (= Summe) konjunktureller und saisonaler Wellen vor.

74) Dieser Faktor begünstigt heute die in der Wirtschaft beliebten Abzahlungsgeschäfte seitens der Konsumenten sehr. Die Anerkennung des Abzahlungsgeschäftes (Teilzahlungskredits) als einer überaus wichtigen Wirtschaftsfunktion bedeutet nicht, dass man sich den *Gefahren* verschliesst, die es mit sich bringt. Diese Gefahrenmomente werden durch Modefaktoren erheblich gefördert und erhöht, denn die Konsumenten verbrauchen von ihrem Geldeinkommen mehr als sie eigentlich dürfen, indem sie, statt mehr zu sparen, weniger sparen und

Sollen die Ursachen der Wechselhaftigkeit der Mode näher begründet werden, dann genügt es nicht, die beiden Modeprinzipien anzuführen, sondern es sind darüber hinaus vor allem die Wünsche der Modeträger nach „sozialen Differenzierungen“ einerseits und nach „massenpsychologischen Tendenzen der Nachahmung“ andererseits aufzuzeigen. Während es ohne den erstgenannten Wesenszug zu keinem Wechsel käme, so käme ohne massenpsychologische Einflüsse keine Modeverbreitung und Mode-richtung zustande. Hier gelangt die Nachahmung der Individuen zur vollen Auswirkung. Dieser Wesenszug ist für die modische Produktion und für alle Betriebe, die modeabhängig sind, sehr relevant, denn es genügt nicht, nur diejenigen Modeartikel zu produzieren, die momentan modern sind, ohne zu berücksichtigen, dass in Kürze ein Wechsel eintreten wird (Probleme der Lagerhaltung, Produktionsplanung etc.). Ja, der Modebetrieb ist sogar seines guten Rufes und seiner grösseren Gewinnchancen wegen gezwungen, aktiv an dem Wechsel teilzunehmen. Dies ist ihm insofern möglich, als die Entwicklung der Mode letzten Endes von Mitteln abhängig ist, die ihr die Wirtschaft und damit der Produzent zur Verfügung stellt. Wohl besteht die Möglichkeit, dass der Couturier von sich aus eine Mode, einen neuen Modestil kreieren kann; die letzte Entscheidung liegt jedoch in der Hand der Konsumenten. Dementsprechend werden der Couturier und auch der Konfektionär ihre Modelle stets so wählen und schaffen, dass sie in erster Linie praktischen Verwendungszwecken dienlich sind.

Der Absatzerfolg ist dann sichergestellt, wenn es gelingt, einen sog. Modeschlager für die Saison auf den Markt zu bringen. Dass dabei die Wahl des richtigen Zeitpunktes eine wichtige Rolle spielt, liegt bei der schnellen Ausbreitung und der grossen Gefahr einer Nachahmung auf der Hand.

Der Wechselcharakter der Mode ist für die Existenz und die Funktion der Modebetriebe von grosser Bedeutung. Zwar werden für den Fabrikanten die Dispositionen riskanter, doch ist andererseits nicht anzunehmen, dass die Nachfrage nach Kleidungsstücken bei Fortfall des Modebedürfnisses auch nur annähernd so gross wäre. Herrschte nur das Existenzbedürfnis der Bekleidung vor, d. h. der Zwang, den Körper zu schützen und zu wärmen, dann trügen die meisten Konsumenten ihre Bekleidungsstücke weitaus länger, in der Regel bis an die Grenze der praktisch mög-

dadurch die Verkaufspreise mit in die Höhe treiben. (Einschränkung des Sparprozesses durch die Mode.) Die sogenannten Kundenkreditgesellschaften und Kreditinstitute für Teilzahlungsgeschäfte haben somit eine doppelte preistreibende Wirkung: sie erhöhen zwar die Kaufkraft des Kreditnehmers (Konsumenten), entziehen aber andererseits den Märkten des Kreditgebers Waren, so dass der Absatz zwar gesteigert wird, die Preise jedoch auch in die Höhe getrieben werden (Förderung des Preiserhöhungsprozesses von Modegütern seitens der Konsumenten).

lichen Nutzbarkeit. Die Mode schafft erst die Lebensgrundlage für die grosse Zahl der Modeindustrien und -betriebe, denn sie macht es unmöglich, ein modisches Kleidungsstück bis an seine materielle Nutzungsgrenze zu tragen, sei es, dass Farbe, Form oder Material unmodern geworden sind und dem Zeitgeschmack nicht mehr entsprechen.

Gesamtwirtschaftlich gesehen bringt also das modebedingte Schmuckbedürfnis einen weit höheren Bedarf nach Kleidungsstücken hervor, als es das reine Existenzbedürfnis verlangt. Es ist klar, dass diese Eigenschaft der Mode, je nach dem Aspekt, von dem aus sie betrachtet wird, eine jeweils andere Beurteilung findet. So urteilt der Produzent anders als der Konsument. Eine zusätzliche Problematik kann sich ferner aus der Ein- und Ausfuhrabhängigkeit bei Textilrohstoffen ergeben.

Betrachtet man dieses Problem vom Standpunkt des Modebetriebes aus, so kann man feststellen, dass in bezug auf Anlagen, Bestände und Organisation „die Modegüter vernichtet werden, noch ehe sie ihre Nützlichkeit verloren haben“⁷⁵, was den Verdacht nahelegt, „dass es sich bei den Modeveränderungen keineswegs ausschliesslich um Erscheinungen handelt, die den Konsumentenwünschen entspringen, sondern dass die *Produzenten* ein eminentes Interesse daran haben, dass ihre Erzeugnisse „veralten“ und durch neue ersetzt werden müssen, obwohl ihre Gebrauchsdauer noch keineswegs abgelaufen ist“⁷⁶. Da es sich für derartige Betriebe um einen kontinuierlichen Prozess handelt, „werden neue Werte geschaffen, in welche die Verluste der alten mit eingerechnet werden“⁷⁷. Daraus geht hervor, dass man sich bei der Modekreation nicht in erster Linie nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten richtet, sondern hauptsächlich psychologische Momente in den Vordergrund treten lässt. Denn die Mode trägt irrationale Wesenszüge und kann weder durch rationelle, noch durch direkte anderweitige Massnahmen vom Einzelbetrieb aus beeinflusst werden. Die Einberechnung von Wertverlusten aus modisch entwerteten Waren und Gütern in neue ist ein wirtschaftlicher Wesenszug der Modebetriebe.

Der Vorwurf, der der Mode wegen ihrer schnellen Veränderlichkeit vor allem in Zeiten der Depression entgegengehalten wird, wäre richtigerweise den Modeproduzenten zu machen, denn nicht die Mode als solche, sondern die während der Depression entworfene Vielzahl an Modellen und Kollektionen wirkt auf die Marktstruktur schädigend. Jeder einzelne Produzent glaubt nämlich, durch intensivere Musterungstätigkeit seinen Absatz erhöhen zu können. Allerdings handelt es sich hierbei um einen Grundsatz, der bei reinen Modeartikeln meist einen günstigeren Erfolg verspricht als eine Politik der Preissenkung, doch führt dieses sehr leicht zu einer Übersättigung des Marktes. Im Endeffekt wird die Depressionsstimmung noch

75) Vgl. die „Deutsche Volkswirtschaft“, 1937, Heft 3.

76) E. Küng, „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ a. a. O.

77) Ebenda.

verstärkt werden, denn es entsteht hier — vor allem seitens des Handels — eine Auftragsstockung, da man noch auf weitere Mustervorschläge wartet. Dies führt sehr leicht zu Musteränderungen, ohne dass die Konsumenten sich zu einer bestimmten Moderichtung entschliessen.

Die Behauptung, dass der Bedarf an Modeartikeln — hinsichtlich der Konjunkturschwankungen — starren Charakter angenommen habe⁷⁸, kann lediglich für die Träger höherer Einkommen bejaht werden, die ihre Modebedürfnisse meist in Modellhäusern und bei Modehandwerkern befriedigen. Für den Konsum industrieller Modeprodukte kommen jedoch in der Hauptsache Träger niedrigerer Einkommensschichten in Frage, die in bezug auf ihre Lebenshaltung den konjunkturellen Einflüssen weitaus stärker ausgesetzt sind. Bei diesen Schichten kann man in Krisenzeiten eine Verlagerung in der Bedürfnisintensität beobachten. Konnte man in besseren Zeiten die Mode als ein Zivilisationsbedürfnis bezeichnen, so wird sie in Zeiten der Krise im Bereiche niedrigerer Einkommen vielfach zu einem reinen Luxusbedürfnis, das sich sehr leicht mangelnder Kaufkraft wegen nur latent manifestieren kann. In diesem Falle tritt also nur noch das reine Existenzbedürfnis der Bekleidung am Markte auf, das allerdings dann eine wesentlich geringere Nachfrage darstellt⁷⁹. Doch es wird kaum möglich sein, durchaus exakte „Gesetze“ der Mode zu entdecken, da jeder Regel zugleich eine Ausnahme gegenübersteht.

Es ist nun aber nicht so, dass die Trends der einzelnen Modebetriebe unter allen Umständen ähnlich verlaufen wie der allgemeine Wirtschaftstrend oder auch der Branchentrend. Dieser Umstand erklärt sich aus dem Individualcharakter der Mode. Hat ein Betrieb während einer Saison mit seiner Musterung einen Fehlschlag erlitten, so wird sein Betriebstrend nach abwärts weisen. Ebenfalls würde auch ein Trend *aller* Modebetriebe keinen Aufschluss über die tatsächlichen Verhältnisse bieten, denn hier können innerhalb der verschiedenen Erzeugnisarten Geschmacksverschiedenheiten und -verschiebungen seitens der Konsumenten auftreten, wenn diese beispielsweise in der einen Moderichtung gewebte Kleidung, in der anderen dagegen gewirkte oder gestrickte Modewaren bevorzugen.

Für die Konjunktorempfindlichkeit eines Modebetriebes ist es wichtig zu wissen, inwieweit für ihn die Möglichkeit besteht, in seiner Kollektion bei gleicher äusserer Aufmachung in minderwertigere und damit billigere Materialqualitäten auszuweichen. Gerade das Problem der Qualitäten spielt für die Entstehung und den Charakter der Modebildung, sowie für die Modeware selbst, eine grosse Rolle. Die früher durchwegs handgearbeiteten Stoffe und Kleidungsstücke waren zu teuer, um einen raschen Modewechsel

78) Diese Auffassung vertritt S. Knapitsch in „Mode und Modebetrieb“, Diss. 1935, S. 34.

79) In Verbindung mit der Erfindung der *Jaquard*-Maschine im Jahre 1801.

mitmachen zu können, wie es in neuester Zeit usus geworden ist. Der kostenvermindernde Einfluss der Mechanisierung und Technisierung, die gleichzeitig eine mechanische Produktion von Mustern brachten⁸⁰, schuf andere Voraussetzungen. Ohne sie wäre sowohl produktionstechnisch (hinsichtlich der Menge) als auch preislich (in bezug auf das höhere Volkseinkommen) eine derartige umfangreiche Wirkung der Mode überhaupt nicht möglich.

Der Möglichkeit, in schlechtere Qualitäten auszuweichen, sind aber meist sehr enge Grenzen gezogen. Den geringeren Kosten derartiger Waren steht dann häufig eine elastische Nachfrage gegenüber, d. h. die Konsumenten können in der Depression infolge Kaufkraftmangels die Aufwendungen der Produzenten im Preise nicht vollauf vergüten⁸¹. Dem Produzenten bleibt damit nur die Möglichkeit, dieses „Mehr an Nutzungseinheiten“ als neutralen Aufwand zu betrachten. Dieser Tatbestand bringt es im Zusammenwirken mit der Verschiebung des Modebedürfnisses mit sich, dass die Gewinne in Modebetrieben nicht nur vom Absatz, sondern auch von der Bedürfnisintensität abhängen; in Krisenzeiten sinken daher die Gewinne stärker als das Absatzvolumen.

Kapitel 2

DAS LAGERRISIKO ALS URSACHE UND BEGLEITERSCHEINUNG DER SAISONSCHWANKUNGEN

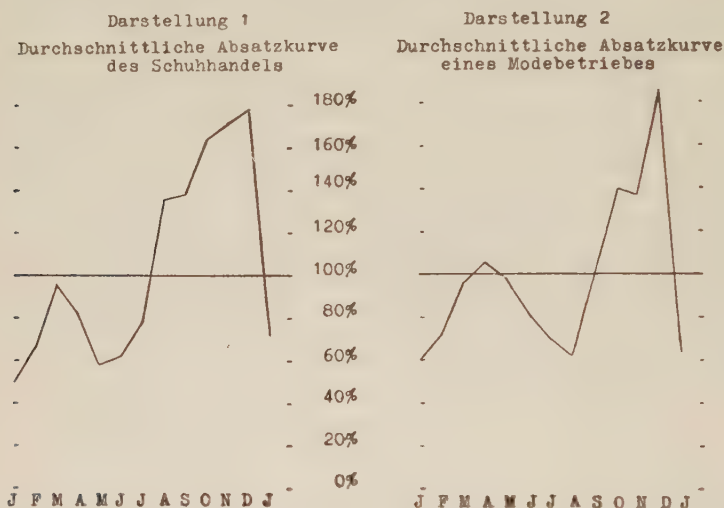
Aus den Saisonindices des Absatzes und der Produktion, aber auch aus dem Verlauf der Saisonkurve selbst lassen sich gewisse Rückschlüsse auf die Saisonschwankungen ablesen. *Graf* und *Grünbaum*⁸² haben, wenn auch speziell für den Schuhhandel, sehr gute Illustrationen angeführt, die sich

80) Den Betriebswirt interessieren auch diejenigen Marktpartner, „die lediglich ein, vielleicht nur ganz vages und umgeformtes Bedürfnis empfinden, das sich noch nicht auf ein bestimmtes Gut gerichtet hat. Ja selbst die Träger unbewusster (in einem anderen Sinne „latenter“) Bedürfnisse, die erst in dem Augenblick erweckt werden, wenn ein neues Produkt auf dem Markt entweder erscheint oder ihnen (durch die Werbung) zu Gesicht kommt, sind wichtige Kategorien von Marktpartnern, die das betriebswirtschaftliche Marktdenken ins Auge zu fassen hat“. (Vgl. *A. Lisowsky*, „Individuum und Gemeinschaft“, Festschrift zur 50-Jahr-Feier der Handelshochschule St. Gallen, St. Gallen 1949, S. 116).

81) *F. Henzel*, „Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung“, Berlin - Wien, S. 27.

82) *A. Graf*, „Betriebswirtschaftliche Statistik“, Zürich 1946, 4. Auflage, S. 96 ff.; *H. Grünbaum*, „Die Saisonschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik“, Diss. Berlin 1928, S. 31 ff.

auf die Saisonschwankungen des Detailhandels beziehen und eine gewisse Analogie zur Mode darstellen. Aus diesem Grunde ist eine vergleichende Darstellung eines grossen Mode- und Konfektionswarenhouses gegenübergestellt.



Beide Saisonkurven zeigen, dass die Wintermonate den grössten Umsatz erzielen, dagegen die Bekleidungsbranche insgesamt stärkeren Schwankungen ausgesetzt ist als die Schuhbranche. Dieser Umstand ist zweifelsohne auf den grösseren Einfluss der Mode und die wechselhafte Bedarfsintensität in der Bekleidungsindustrie zurückzuführen.

Aber auch im Verhältnis von Absatz und Produktion finden Schwankungen statt, so dass die Saisonschwankungen des Absatzes von Industriebetrieben weitgehend auf den Produktionssektor übertragen werden. Es stellt sich dabei die Frage, warum die Betriebe diese vom wirtschaftlichen Standpunkt unrationelle Erscheinung auf sich nehmen. Man bringt doch gerade mit der Funktion des Unternehmers den Begriff des Wagens und der Risikoübernahme in Verbindung. Die Beantwortung dieser wichtigen Frage bezieht sich auf die Auswirkung des Modेरisikos. Wenn es sich nämlich statt um Modeartikel um Waren handeln würde, die dem Modewillen nicht unterworfen sind, wie z. B. etwa technische Artikel, dann würde jeder Unternehmer schon aus Kostenvorteilen heraus die gleichmässige Beschäftigung in seinem Betriebe vorziehen. Die Produktivität

83) Die Unterlagen dieser Zahlen wurden der Umsatzstatistik eines grossen Mode- und Konfektions-Warenhauses in Basel entnommen (Geschäftsjahr 1952).

erhält hier insofern erhöhte Bedeutung, als der Unternehmer aus Gründen der Kostenkalkulation daran interessiert ist, seine Beschäftigtenzahl zu erhalten. Somit erscheint das Lagerrisiko als ein Hauptfaktor für die Wechselhaftigkeit der Mode. Es sind also die Kosten, die die Disproportionalität zwischen Absatz und Lagerhaltung einesteils und die Dispositionen des Unternehmers andernteils sehr stark beeinflussen; sie wirken sich auf die quantitative Reagibilität, Schwankungs- und Bewegungsintensität der Mode sehr störend aus. Hiervon wird vor allem die Lagerung und Lagerbewegung modischer Waren betroffen.

Kostenvorteile können sich sowohl aus der Vermeidung von Kostenprogressionen in der Hochsaison und von Degressionen in der Saisonbaisse (Überbeanspruchung und Arbeitsstreckung von Arbeitskräften) ergeben, als auch durch eine bessere Ausnutzung der Anlagen und sonstiger fixer Kostenbestandteile, sowie durch eine möglichst optimale Ausnutzung der Kapazität, der Herstellung einer gefestigteren Betriebsgemeinschaft und Vermeidung der üblichen Fluktuationen.

Diesen Kostenvorteilen stünde der Zinsverlust gegenüber, der durch die Lagerhaltung der in der Zwischenzeit produzierten Modeartikel entsteht. Dabei sind jedoch keinesfalls die Zinsen der gesamten Selbstkosten der produzierten Waren als Kostenaufwand für die Aufrechterhaltung einer gleichmässigen Beschäftigung anzusehen. Als Kostenerhöhung durch Zinsen kommt nur die Verzinsung der aufgewendeten „zusätzlichen“⁸⁴ proportionalen Kosten in Frage, die in den Produkten des gleichmässigen Produktionsflusses enthalten sind, denn noch nicht einmal alles, was gewöhnlich unter die proportionalen Kosten gerechnet wird, ist in praxi stets proportional⁸⁵.

Für die Zinsen des in den Lagerwaren enthaltenen Materials ist zu beachten, dass namentlich der Industriebetrieb mit seinem grossen Rohstoffbedarf die Lager lange Zeit vor der zu erwartenden Hochsaison auffüllen muss, da eine stossweise auftretende Nachfrage die Gefahr der Lieferungs-möglichkeit mit sich bringt. Wenn die Rohstoffe also nicht als „Fertigware“ lagern (gleichmässige Beschäftigung), dann muss ein grosser Teil davon in rohem Zustand gelagert werden (Ausgleich der Saisonspitzen).

Daraus geht hervor, dass ein grosser Teil der Zinsen des Materials, die ganzen fixen Kosten und der Teil der übrigen sogenannten proportionalen Kosten, die in Wirklichkeit fix sind (z. B. die Löhne für die Stammebelegschaft), vom Saisonbetrieb auf jeden Fall aufgewandt werden müssen; dies muss auch dann geschehen, wenn der Betrieb entweder auf

84) E. Schmalenbach, „Selbstkostenrechnung und Preispolitik“, Leipzig 1934, 6. Aufl., S. 277.

85) F. Henzel, „Kosten und Leistung der Kostenanalyse“, 1941, 2. Auflage, S. 99.

Lager oder auf Grund von Kundenaufträgen arbeitet. Das ist gegenüber den entstehenden Kostenvorteilen an sich ein minimaler Betrag.

Wenn es die Betriebe aber dennoch nicht unternehmen, modische Artikel auf Lager anzufertigen, dann muss jedenfalls die sich aus der Erfahrung ergebende Höhe der Risikokosten des Lagers mindestens so hoch sein wie die Differenz zwischen den höheren Kosten der schwankenden Beschäftigung und den niedrigeren Kosten der gleichmässigen Beschäftigung. Diese Gefahr der Entwertung ist das *modische* Lagerrisiko zum Unterschied zu anderen Lagerrisiken.

Da aber die Liefertermine modischer Artikel sehr unterschiedlich und vornehmlich bei Nachbestellungen häufig recht knapp bemessen sind, entstehen durch die Diskrepanz zwischen den Terminen und infolge der verminderten Auflage sowie der Kosten des „Sortenwechsels“ progressive Kosten ⁸⁶.

Dadurch ist die Gefahr des Lieferungsverzugs besonders in ausgesprochenen Saisonbetrieben gross. Haben sich Artikel, die keinen modischen Erfolg erzielen konnten, angesammelt, so erfolgen dann Annulationen seitens der Auftraggeber. De facto ist diese Art Lagerware minderwertiger als die planmässig auf Lager verarbeitete. Da nicht anzunehmen ist, dass die modeabhängige Fertigware in ihrer äusseren Form (Material, Form, Farbe, Stoffart etc.) wieder vollkommen in Mode kommen wird, ist der Händler gezwungen, sie zu einem Unterpreis abzusetzen, d. h. sie mit Verlust zu verkaufen.

Es wäre für eine Kostenbetrachtung natürlich sehr wertvoll, die Höhe des Lagerrisikos zu kennen, doch stösst man dabei hinsichtlich des Zahlenmaterials in der Praxis auf grosse Schwierigkeiten. Die Risikosätze, die in die Kalkulation eingehen, sind oft nur Schätzungen ohne kostenmässige Unterlage. Häufig ist auch der kalkulatorische Risikozuschlag mit in der Gewinnspanne enthalten, so dass man die Modebetriebe ohnehin an dem relativ hohen Gewinnaufschlag erkennt. Dennoch sind die Risikokosten an keine bestimmten Gesetzmässigkeiten gebunden, sondern unterliegen dem jeweiligen Wechsel, der „Launenhaftigkeit“ der Mode. Bei langsamem Modewechsel und richtiger Einschätzung des Zeitgeschmacks seitens der Produzenten können sie sehr minimal, auf der anderen Seite bei schnellem Wechsel und falscher Markteinschätzung aber auch so hoch anwachsen, so dass sie allein in einer Saison ein Unternehmen in totale Illiquidität zu stürzen vermögen.

Die Tatsache, dass die Saisonbaissemonate meist gerade am Anfang resp. Ende einer Modeperiode zu liegen pflegen — das ergibt sich aus dem funktionalen Zusammenhang zwischen Mode und Saisonschwankungen —,

⁸⁶) F. Henzel, „Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten“, Berlin - Wien 1931, S. 7.

erschwert alle Lagerdispositionen. Die einzige Massnahme zur Verhütung eines allzu hohen Lagerrisikos liegt in einer möglichst starken Reduzierung der Fertigwarenbestände. Kostenmässig wird eine solche Disposition erforderlich, damit die mit der Gefahr der Warenentwertung verbundenen Kosten auf die Lieferanten abgewälzt werden können. Ist dies jedoch nicht mehr möglich, so müssen dann die Kosten des Lagerrisikos gegen andere Kostenarten vertauscht resp. Progressionen und andere Nachteile mit in Kauf genommen werden, wie z. B. Lieferungsverzug, Ablehnung (Annullierung) von Aufträgen etc.

Diese Tendenz zeigt sich im engen Zusammenhang zwischen den Schwankungen der Höhe des Konsums und der Produktionssphäre. Ist die Absatzmöglichkeit des Handels aus irgendwelchen Gründen besonders gering, so kann diese Abwälzungstendenz so gross werden, dass dem Einzelhandel, wirtschaftlich gesehen, lediglich die Rolle eines Kommissionärs zufällt.

Zusammenfassend kann aus dem bisher Gesagten gefolgert werden: die Lagerhaltung fertiger Produkte, die der Mode unterworfen sind, verursacht durch die auf ihr lastende Gefahr der Entwertung besondere Risikokosten. Ihre Höhe ist von folgenden Faktoren abhängig:

1. von der Höhe des Lagers (Lagerumfang);
2. von der Modeintensität der Produkte;
3. von der Disposition des Produzenten;
4. von der allgemeinen Lage des Absatzmarktes (Konjunkturen, Moderrhythmik, Witterungseinflüssen etc.).

Da die Höhe der Risikokosten von mehreren Faktoren abhängig ist, und da sie sich auf die einzelnen Betriebe von Saison zu Saison verschieden auswirken, ist eine genaue Bestimmung der Risikokosten nicht möglich.

Der wechselhafte Modeeinfluss auf die Lagerhaltung erfordert ständige Korrekturen des Lagerbestandes. Dabei lautet die Berechnung des korrigierten Lagerbestandes folgendermassen:

$$\begin{array}{l} \text{Lagerbestand am Monatsanfang} \\ + \text{Rückstände} \\ + \text{Wareneingang} \\ \text{Saldo} \\ - \text{bisheriger Umsatz} \\ \text{Korrigierter Lagerbestand} \\ - \text{Sollbestand am Monatsende} \\ \text{Saldo} \end{array}$$

Nach dieser Berechnung kann festgestellt werden, welcher Umsatz im Monat noch zu erwarten ist, indem man vom Sollumsatz den bisherigen Umsatz subtrahiert. Von dem Resultat wird die Differenz (Saldo) zwischen korrigiertem Lagerbestand und Sollbestand am Ende des Monats in Abzug gebracht. Der Betrag, der sich dann noch ergibt, darf in diesem

Monat noch zu Stoff- und Kollektionseinkäufen verwandt werden, wenn der geplante Absatz und der geplante Endlagerbestand erreicht werden sollen. Unter Heranziehung des Kalkulationssatzes wird diese Endzahl auf ihren Einkaufswert umgerechnet, wodurch man dann den Limitbetrag erhält, den der bisherige Absatz modischer Artikel bislang rechtfertigt:

- Geplanter Absatz
- bisheriger Absatz
- noch zu tätiger Absatz
- Differenz aus korrigiertem Lagerbestand und Endlager
- Zu rechtfertigender Warenbedarf
- 50% Aufschlagskalkulation ⁸⁷
- Verfügbares Limit

Um der Gefahr eines allzu grossen Lagerbestandes und damit einer Entwertung der Modeware zu entgehen, die selbstverständlich für den Produzenten einen zum Teil hohen Verlust bedeutet, ist es erforderlich, eine ständige Marktbeobachtung und Absatzforschung innerhalb seines Absatz- und Aktionsradius durchzuführen. Der Produzent kann seine Beobachtung dabei auf kurze, mittelfristige und lange Zeiträume bemessen, so dass für ihn sowohl eine Saison- und Konjunkturbeobachtung als auch eine Entwicklungsbeobachtung (auch hinsichtlich seiner Konkurrenz) auf dem Markt sowie innerhalb seiner Branche unerlässlich bleibt.

87) Dieser Kalkulationssatz schwankt zwischen 50 - 75%, je nach der Quantität und Qualität der Ware sowie dem Einkaufspreis.

Dritter Abschnitt

Kapitel 1

MODE UND RISIKO

I. Wesen und Arten des Risikos im Betrieb

Für jede Unternehmung bildet das Risikoproblem eines der schwierigsten betriebswirtschaftlichen Probleme überhaupt. Als solches beeinflusst und gefährdet es die Unternehmung in höchstem Masse. Die erfolgreiche Lösung des Risikoproblems ist daher für die Betriebswirtschaftslehre von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grunde spricht *E. Schmalenbach* von einem Unternehmungsrisiko oder -wagnis, womit zum Ausdruck gebracht werden soll, dass die Erhaltung einer Unternehmung — sowie ihr Charakter selbst — „ein Risiko darstellt, denn es bedeutet ein Wagnis, liquide Mittel zu investieren, und dadurch illiquide zu machen“¹. Somit bedeutet „jenes Risiko, in welcher Form es auch immer auftritt, betriebswirtschaftlich einen Kapitalverlust und einen Geldbedarf“². Da das Risiko jedoch zwangsläufig mit jeder Zwecksetzung verbunden ist, so „stellt sich das Risikoproblem für eine Unternehmung lediglich als eine Möglichkeit eines Verlustes oder Schadens dar, nicht aber als Schaden oder Verlust selber. Das Risiko kann sich als Schadenmöglichkeit auswirken und zu Verlusten führen, es kann aber auch als Schadenmöglichkeit wegfallen, ohne Verluste herbeigeführt zu haben“³.

Sind bei einer Gegenüberstellung inner- und ausserbetrieblicher Verhaltensweisen verschiedene Aspekte aufzeigbar, so wäre dies insbesondere hinsichtlich des Risikos einer Unternehmung möglich. Es ist für jedes Unternehmen von grosser Wichtigkeit, die Risiko-Ursachen zu erkennen und ihnen entsprechend zu begegnen. Hierbei sind drei Hauptursachen festzustellen, nämlich

1) *E. Schmalenbach*, „Dynamische Bilanz“, 10. Auflage, Leipzig 1948, S. 193. Während sich das Halten liquider Mittel zur Abwicklung der laufenden Geschäfte oder zur spekulativen Ausnutzung vorausgesehener Markthancen verhältnismässig leicht aus eindeutigen Erwartungen über die zukünftige Geschäfts- und Marktentwicklung erklären lässt, so ist dies für die Bildung von „Sicherheitsreserven“ nicht möglich. Denn der Unternehmer wird keine *eindeutige Erwartung* nennen können, welche die Ansammlung der jeweiligen Reserve schlüssig rechtfertigt.

2) *K. Mellerowicz*, „Allgemeine BWL“, Berlin 1945, S. 145.

3) *O. Jenni*, „Die Frage des Risikos in der BWL“, Diss. Bern 1952.

1. das Risiko innerhalb einer Unternehmung (Fehldispositionen, falsche Organisation, Fehlspekulationen);
2. das Risiko innerhalb einer Unternehmung auf Grund verkehrswirtschaftlicher Verbundenheit mit anderen Unternehmungen (aktive und passive Kreditrisiken);
3. Risiken, die unternehmensunabhängig infolge wirtschaftspolitischer und konjunktureller Gegebenheiten entstehen (staatliche Reglementierungen des regulären Warenaustauschverkehrs, Verkaufs- und Einkaufsvorschriften, Einschränkung des internationalen Waren-, Geld- und Kreditverkehrs, Beschränkung des Aussenhandels im allgemeinen etc.).

Während wir im ersten Fall von sogenannten inneren, internen oder unternehmungseigenen Risiken sprechen, so wären die Risiken im zweiten Fall als äussere oder externe anzusprechen und im dritten Fall als sozialwirtschaftliche zu bezeichnen.

Für den Gross- und Detailhandelsbetrieb ergibt sich speziell das Risiko aus dem Einkauf und der Lagerhaltung, worauf insbesondere *K. Leuthold* hingewiesen hat⁴. Es entsteht aus ungenügender Beachtung von gesetzlichen Bestimmungen und mangelhafter Praxis, unzureichenden Prüfungen vor Einkaufsdispositionen und Ausserachtlassung von Standortsgegebenheiten, ungenügender Markt- und Warenforschung, ungeeigneter Auswahl der Lieferanten sowie als Folge richtlinienloser Einkaufspolitik einer Unternehmung. Es sind dies Mängel der Absatz- und Werbungsorganisation, die als Risikoursachen nur durch gute Absatzvorbereitung und Marktübersicht, sowie mittels richtiger Werbeorganisation, Verkaufsvorbereitung und -lenkung abgeschwächt werden können⁵. Da jedoch jedes Risiko im strengen Sinne nur die unberechenbaren Momente enthält, die sich aus dem Inhalt alles Wirtschaftens als Überwindung von Schwierigkeiten ergeben⁶, so wäre zu ergänzen, dass wohl die risikobedingenden Faktoren Nachteile bringen, sie aber auch Ursache von Verlust und Gewinn sein können⁷. Dort, wo dem Risiko auch eine positive Chance⁸

4) *K. Leuthold* in „Verlustquellen im Betrieb und in der Unternehmung“, Zürich 1945.

5) *A. Lisowsky*, in „Verlustquellen im Betrieb und in der Unternehmung“, Abschnitt „Verlustquellen aus unrichtiger Verkaufs- und Propagandaorganisation“, Zürich 1945, S. 119 ff.

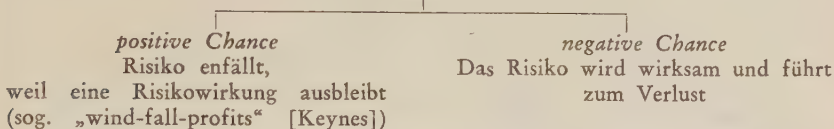
6) *H. Nicklisch*, „Die Betriebswirtschaft“, Stuttgart 1932, S. 147.

7) *K. Oberparleiter*, „Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels“, Berlin-Wien 1930, S. 145.

8) Unter „Chance“ versteht *M. R. Lehmann* in seiner „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“, Leipzig 1928, S. 214/215, „die Wahrscheinlichkeit, mit welcher auf ein günstiges (+ Chance) oder auf ein ungünstiges Ereignis (— Chance = Risiko) gerechnet werden kann. Lehmanns Ansicht geht also dahin, dass nur stets dann Risiken gegeben sind, wenn es sich um Chancen negativer Richtung handelt, d. h., er erkennt *nur* jene Schadensmöglichkeit als Risiko an, die zu tatsächlichem

eingerräumt wird, ist es als das der eigentlichen Handelstätigkeit eigene Marktrisiko zu betrachten. K. Oberparleiter⁹ folgert daraus, dass nicht nur beim Marktrisiko, sondern bei sämtlichen Handelsrisiken auch die positive Seite einer Chance verknüpft ist und stellt fernerhin fest, dass „die übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionen daran erkennbar sind, dass bei ihnen das Risiko nur negativ auftreten kann, während für die eigentlichen Handelsfunktionen es eben nur charakteristisch ist, dass ihr Risiko auch eine Chance enthält“. Dieser Zusammenhang liesse sich etwa folgendermassen darstellen¹⁰:

Oberbegriff: Risiko



Verluste, die sich aus dem Marktrisiko ergeben, werden geradezu als etwas Normales angesehen (Rücklagen und Rückstellungen werden aus diesem Grunde vorgenommen, stille Reserven gebildet und Sicherheitszuschläge mit in die Kalkulation übernommen), während dem reinen Betriebsrisiko etwas Ungewöhnliches, etwas Ausserordentliches anhaftet. Dabei kann eine spezielle Risikofunktion des Handels jedoch nicht anerkannt werden, da mit der intensiveren Erfüllung jeder Teilfunktion auch das Risiko wächst. Aus diesem Grunde ist eine Gliederung der Risiken stets nur dann möglich, wenn man die Hauptfunktionen in ihre Teilfunktionen und weiter in ihre Elementarfunktionen aufteilt, denn „eine solche bis in die letzten Verästelungen gehende Untergliederung setzt uns in die Lage, uns gleichsam Schritt für Schritt weitertastend, die Frage zu stellen: wo ist hier überall die Gefahr des Misslingens gegeben“¹¹? Wenn auch anhand des *Lisowskyschen* Funktionsbegriffs sämtliche Risiken erfassbar sind, so kann man dennoch sagen, dass insbesondere der Gewinn in funktionalem Zusammenhang mit dem Risiko steht. Denn bei vollständiger Ausschaltung des Risikos durch Versicherungen oder durch Abwälzung auf den Vertragspartner kann im äussersten Fall der Gewinn in den nachgeordneten Stufen bis auf den Arbeitslohn zusammenschrumpfen, wie es beispielsweise bei einem Handlungsagenten denkbar wäre. Mit der Abwälzung des Risikos ist jedoch stets ein Verzicht auf Funktionen ver-

Verlust führt. Damit lässt Lehmann aber alle jene Schadensmöglichkeiten unberücksichtigt, die nicht wirksam werden und zu keinen Verlusten führen.

9) K. Oberparleiter, a. a. O., S. 13 ff.

10) O. Jenni, a. a. O., S. 18.

11) A. Lisowsky, „Risiko-Gliederung und Risiko-Politik“ in „Die Unternehmung“, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Organisation“, Jg. 1947, S. 102.

bunden, d. h. jeder Betrieb besitzt, theoretisch gesehen, einen optimalen Punkt zwischen eliminierten Risiken und noch beibehaltenen Funktionen.

So, wie sich die Betriebskosten unter ganz verschiedenen Aspekten betrachten und gliedern lassen, vermag man, wie bereits erwähnt, in analoger Weise gewisse Gliederungsaspekte der verschiedenen Risiken innerhalb einer Einzelunternehmung, des Einzelhandelsbetriebes, aufzuzählen. *Lisowsky* ermittelt folgende wichtige Gliederung, die für die Lösung des Risikoproblems besondere Bedeutung erlangt hat und wonach sich sämtliche Unternehmungsrisiken ihrem Charakter nach annähernd analysieren lassen ¹²:

- „1. Risiken des Tuns und Risiken des Nicht-Tuns.
2. Betriebsinterne und betriebsexterne Risiken.
3. Risiken aus der Natur und solche aus der Geisteswelt.
4. Risiken aus Menschen und solche aus Dingen.
5. Wirtschaftliche und rechtliche Risiken.
6. Offene und versteckte Risiken.
7. Risiken aus Besitz und solche aus Mangel an Besitz.
8. Wägbare und unwägbare Risiken.
9. Wert- und Mengenrisiken.
10. Die Gliederung der Risiken nach formalen Kriterien:
 - a) häufig auftretende und seltene Risiken,
 - b) periodisch und aperiodisch auftretende Risiken,
 - c) gleichmässig und ungleichmässig verteilte Risiken.
11. Die Gliederung der Risiken nach ihrer Bedeutung für den Betrieb.
12. Die Gliederung der Risiken nach den Möglichkeiten der Risiko-Politik:
 - a) abwendbare und unabwendbare Risiken,
 - b) verringbare und nicht verringbare Risiken,
 - c) — im weitesten Sinne — versicherbare und nicht versicherbare Risiken.“

Einige dieser Risikoarten erscheinen auch bei Modebetrieben, worauf im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird. Das Problem einer Abschwächung oder gar totalen Eliminierung des Risikos stellt sich jedoch nicht nur für den Gross- und Einzelhandelsbetrieb hinsichtlich des Faktors Mode, sondern schlechthin für jede Unternehmung. Alle betriebsinternen, aber auch betriebsexternen Massnahmen müssen daher unter den oben aufgeführten Aspekten untersucht und geprüft werden. Sie sollen den Risiken entgegenwirken bzw. sie abwehren.

Zweifellos stellen Betriebsanalysen und Marktforschungsergebnisse gute Mittel zur Beschränkung von Risiken dar; sie vermitteln bestimmte vorbereitende und notwendige Erkenntnisse für die Risiko-Abwehr. Diese Abwehr kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie von einer richtigen

12) *A. Lisowsky*, *ibd.*, S. 103 ff.

Abstimmung der einzelnen Teilfunktionen auf die Hauptfunktionen innerhalb der Unternehmung ausgeht und dabei gleichzeitig die jeweilige Konjunktursituation, den Leistungsgrad der Unternehmung und ihre Absatzmöglichkeiten berücksichtigt. Dabei hat „die Abstimmung der Funktionen im Hinblick auf die jeweils übergeordnete funktionale Einheit zu erfolgen und schliesslich zu allen Funktionskreisen des Betriebsganzen“¹³. Aus dieser Erkenntnis hat *K. Mellerowicz* folgende betriebspolitischen Massnahmen zur Aktivierung einer Risiko-Abwehr empfohlen¹⁴:

„Der Betrieb muss versuchen, sich von den nicht versicherbaren Risiken durch andere betriebspolitische Massnahmen zu befreien. Das Ergebnis dieser von *allen* (Kursiv v. Verf.) gleicherweise verfolgten Politik ist, dass

1. das Wagnistragen zu einer selbständigen wirtschaftlichen Funktion geworden ist (Spekulation, Versicherung);
2. die volkswirtschaftliche Arbeitsteilung sich zum Teil risikoorientiert vollzogen hat, indem besonders risikoreiche Funktionen ausgegliedert und verselbständigt wurden (Absatzfinanzierung, Exporttätigkeit, Güterverteilung als besonderer Handelsstand);
3. das verbleibende Risiko auf möglichst viele Risikoträger verteilt wird (Wahl der Unternehmungsform: Aktiengesellschaft, Genossenschaft, Investmenttrusts, Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Konsortialgeschäfte);
4. neue Wirtschaftsformen mit dem ausgesprochenen Zweck der Minderung bestimmter Betriebsrisiken geschaffen wurden (Kartelle, Trusts und Syndikate);
5. die Formen des Verkehrs so entwickelt wurden, dass sie
 - a) selbst möglichst risikofrei sind (bargeldloser Zahlungs-, stückeloser Effektenverkehr, Wechsel- und Scheckrecht, Pfand- und Zurückbehaltungsrecht),
 - b) den zwischenbetrieblichen Risikoausgleich ermöglichen (Börsentermingeschäfte).“

Wenn diese betriebspolitischen Massnahmen der Risiko-Abwehr im Hinblick auf bekannte und zu erwartende Risiken ergriffen werden sollten, so beziehen sich Risiko-Verhinderung und -Abschwächung vornehmlich auf die Beziehungen der Unternehmung zum Absatzmarkt. Hier tritt die bekannte Erscheinung des Absatzrisikos auf, das trotz seiner schweren Mess- und Erfassbarkeit dennoch mittels Wahrscheinlichkeitserwägungen und statistisch ermittelten Gesetzmässigkeiten annähernd abgeschätzt werden kann. Die Intensität des Absatzrisikos ist dabei hauptsächlich von zwei Faktoren abhängig¹⁵:

13) *A. Lisowsky*, ibd., S. 69.

14) *K. Mellerowicz*, a. a. O., S. 147 („Allgemeine BWL“, 1952, Band II, S. 97).

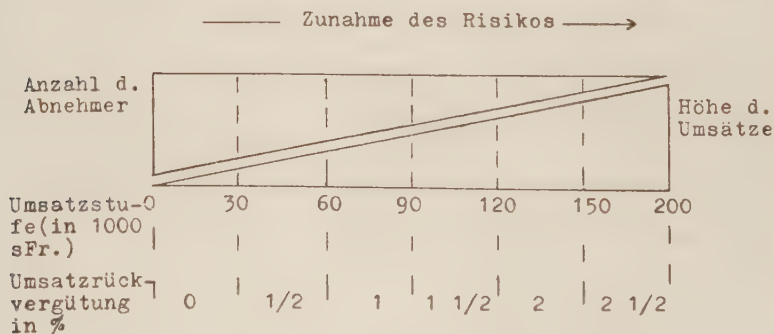
15) *F. G. Gyax*, „Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes“, Diss. Bern 1948, S. 110.

1. von der Höhe des mit dem einzelnen Abnehmer getätigten Umsatzes;
2. von der Anzahl der Abnehmer einer bestimmten Umsatzstufe.

Erst im Verein mit dem Beschaffungsrisiko bildet das Absatzrisiko das eigentliche Markt- bzw. Handelsrisiko. Denn zu der als Grundelement aller Funktionen erkannten Umsatzleistung gehört der Absatz von Gütern genau so wie deren Beschaffung. Dass dem Absatz die grössere Bedeutung beigemessen wird, mag darauf zurückzuführen sein, dass der Absatz erst den Nutzen realisiert, der bereits in der günstigen Beschaffung begründet liegt. Ein zweiter Grund mag darin liegen, dass bei der Produktion für einen anonymen Markt der Absatz aus Gründen der Kostendegression weitaus höher intensiviert wird (Rabatte, Reklame usw.) als die Beschaffung, die beim Konsumenten vom Einkommen, beim Betrieb vom Kapital abhängig ist und aus der jeweiligen Perspektive weitaus weniger variabel erscheint als der Absatz. Die werterhöhende Absatzleistung des Handels wird besonders dann augenscheinlich, wenn es gelingt, eine ausgefallene und nichtabgesetzte Warenmenge dem Konsumenten zuzuführen, der dafür dringende Verwendung hat. Während der Produzent sich bereit findet, seine Ware zu billigstem Preise abzusetzen, wird der Konsument gerade der Seltenheit wegen geneigt sein, einen weit höheren Kaufpreis zu zahlen, ein Umstand, der gerade bei modischen Artikeln und Warengattungen immer wieder in Erscheinung tritt.

In dem soeben angeführten Beispiel liegt das Risiko also auf seiten des Absatzes, da die Beschaffung bereits erfolgt war. Das Absatzrisiko kommt somit darin zum Ausdruck, dass der erzielte Umsatz unter Umständen die Betriebsexistenz nicht sichern kann, sei es, dass er zu niedrig ist, oder dass ein erzielbarer höherer Umsatz keine unkostendeckende Aufschläge mehr enthält.

Das Absatzrisiko ist mithin ein Teil des echten Marktrisikos, wobei letzteres aus einer Vielzahl von Einzelrisiken bestehen kann¹⁶. In einer schematischen Darstellung lässt sich dieses folgendermassen festhalten¹⁷:



Aus umseitiger Darstellung wird ersichtlich, dass zunächst mit der Höhe des Umsatzanteils das Absatzrisiko abnimmt, da „der Verlust eines Abnehmers mit grossem Umsatz viel stärker ins Gewicht fällt als der Verlust eines Kleinabnehmers“. Ferner ergibt sich, dass „die Gefahr des Verlustes eines Abnehmers mit bestimmter Umsatzgrösse um so intensiver ist, je geringer die Anzahl der Abnehmer der betreffenden Umsatzstufe ist. In der Regel weisen die unteren Umsatzstufen, welche die Klein- und Mittelabnehmer umfassen, einen grossen Käuferbestand auf, während die in die oberen Umsatzstufen zu klassierenden Grossabnehmer viel seltener sind. Das Absatzrisiko ist somit bei Käufern mit kleinen und mittleren Umsätzen infolge ihrer Häufigkeit, die einen nennenswerten Verlust unwahrscheinlich erscheinen lässt, geringer als bei Grossabnehmern“¹⁸. Dabei kommt praktisch nur der wertmässige Umsatz (meist eines Jahres) als Berechnungsgrundlage in Betracht, da der mengenmässige Umsatz bei Lieferungen verschiedenartiger Waren nicht anwendbar ist.

Das Absatzrisiko sowie diejenigen Risiken, die mit der Beschaffung, Produktion und Lagerhaltung verbunden sind, lassen sich unter dem Sammelbegriff „Warenpreisrisiko“ zusammenfassen, da ja alle Risiken last not least auf die Preispolitik den grössten Einfluss ausüben. Unter diesem Sammelbegriff müssen Höhe und Veränderungen des Marktpreises derjenigen Beschaffungs- und Absatzgüter verstanden werden, die nicht auf einer alle Güter gleichmässig betreffenden Veränderung, sondern auf einer Verschiebung des Preisverhältnisses zwischen einem bestimmten Gut und allen anderen Gütern beruhen. Nicht alle Verschiebungen entsprechen der Konjunkturbewegung im Sinne der Volkswirtschaftslehre. Das Konjunkturrisiko sucht z. B. *H. Nicklisch*¹⁹ mit dem Wechsel zwischen freier und gebundener Wirtschaft, *W. Eucken*²⁰ dagegen mit den Schwankungen im Investitionstempo in Zusammenhang zu bringen. Auch hier ergibt sich die Grösse des Risikos aus der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Schadeneintritt zu erwarten ist, und dem Umfang des drohenden Verlustes. Somit stehen den Gewinnmöglichkeiten erhebliche Verlustmöglichkeiten gegenüber, wobei die Gewinnmöglichkeiten der jeweiligen Elastizität des Betriebes entsprechen.

16) *F. Findeisen*, „Organik — der Betrieb als Lebewesen“, Leipzig 1931, S. 275 und *K. Oberparleiter*, „Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels“, Berlin - Wien 1930, S. 101.

17) *F. G. Gygax*, a. a. O., S. 110/111.

18) Siehe die Veröffentlichung „Die deutsche Fertigware“, Teil B, Heft 4, 1937, herausgegeben v. Institut f. Wirtschaftsbeobachtung.

19) *H. Nicklisch*, „Die Betriebswirtschaft“, Stuttgart 1932, S. 149.

20) *W. Eucken*, „Die Grundlagen der Nationalökonomie“, Godesberg 1947, S. 281.

Für eine Beurteilung der Marktelastizität der Betriebe muss das quantitative Absatzrisiko mit herangezogen werden, so dass folgende Varianten eintreten können:

1. Sind bei einem niedrigen Marktpreis unbeschränkte quantitative Absatzmöglichkeiten vorhanden, so werden Grossbetriebe, für die bei einer grossen Produktionsmenge eine Kostendegression eintritt, am billigsten produzieren können und daher eine Differentialrente erzielen.
2. Können bei einem niedrigeren Marktpreis nur geringe Quantitäten abgesetzt werden, so ist für den Mittelbetrieb die günstigste Marktlage gegeben. Der Grossbetrieb ist durch die Kostenprogression seiner hohen fixen Kosten nicht mehr konkurrenzfähig, der Kleinbetrieb hat nicht die nötigen technischen Möglichkeiten, billig genug zu produzieren.
3. Sind bei einem gegebenen hohen Marktpreis unbeschränkte Absatzmöglichkeiten vorhanden, so ist für alle Betriebsgrössen das Risiko am geringsten. Grossbetriebe werden die höchste Differentialrente erzielen.
4. Wenn bei einem hohen Marktpreis nur geringe quantitative Absätze erzielt werden können, hat der Kleinbetrieb mit seinen in der Regel proportionalen Aufwänden die grössten Gewinnchancen. Bei dieser Marktlage werden Gross- und Mittelbetriebe durch Unterbieten des Marktpreises versuchen, ihren Absatz quantitativ zu heben. Auf diese Weise wird sich bei einer Vergrösserung des mengenmässigen Absatzes die Marktlage auf den Mittelbetrieb einspielen, bis die Aufnahmefähigkeit des Marktes die Kapazität der Grossbetriebe wieder erreicht.

Den Gewinnchancen infolge der Marktelastizität stehen jedoch derart grosse Wagnismomente gegenüber, wodurch das sogenannte Moderisiko als Teilfunktion des Absatzrisikos eine eigene Bedeutung erlangt.

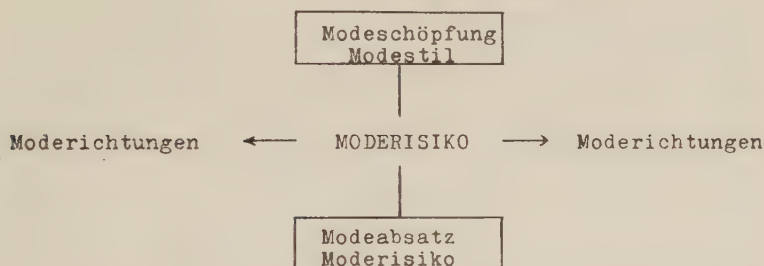
II. Das spezielle Moderisiko

Das Moderisiko äussert sich besonders als Absatzrisiko und Lagerisiko; es ist jedoch zahlenmässig nicht messbar, d. h. „es entzieht sich jeder statistischen Erfassung. Sowohl das Mode- als auch das Absatzrisiko bei Modebetrieben sind ein Bestandteil des allgemeinen Unternehmerwagnisses, das aus dem Gewinn zu decken ist, also nicht Kostencharakter hat“²¹. Dadurch, dass die Modewirtschaft Momente einzukalkulieren hat, die den unsicheren Bedarfsentwicklungen Rechnung tragen müssen, wird oft eine rationelle Betriebsführung vereitelt und zum Teil durch eine solche ersetzt, die jeden „normalen“ wirtschaftlichen Überlegungen entgegengesetzt zu sein scheint, worauf schliesslich die Ausnahmestellung, die die

21) K. Mellerowicz, a. a. O., II. Band, S. 96.

Modewirtschaft auf dem Gebiete der Gesamtwirtschaft einnimmt, beruht. Damit die Gefahren, die dem Modebetrieb ständig drohen, bis zu einem gewissen Grade reduziert werden können, sind kalkulatorische Massnahmen erforderlich, anhand deren man durch Einkalkulierung verschiedener Faktoren eine erhöhte Risikoprämie errechnen kann. Hierbei tritt am augenfälligsten das Absatzrisiko in Erscheinung, das in Verbindung mit dem Modewechsel auftritt. Dieses Risiko kann in seiner krassesten Auswirkung zur Liquidation des Betriebes führen.

Das Moderisiko innerhalb eines bestimmten
Zeitintervalls



Der negativen Auswirkung des Warenpreisrisikos²² steht das gewinnbringende spekulative Moment gegenüber, das in den Warenpreisschwankungen liegt und stets dann auftritt, wenn der Modeproduzent die Zukunftsentscheidungen der Konsumenten (Geschmacksrichtung, Stil, Farbe etc.) richtig eingeschätzt hat, so dass es ihm ermöglicht wird, den Marktpreis monopolistisch festzusetzen. Nur der hohe Marktpreis dieser Güter macht es dem Unternehmer überhaupt erst möglich, das Risiko eines plötzlichen Modewechsels und die damit zusammenhängende Entwertung des Lagers auf sich zu nehmen.

Abgesehen von erfassbaren Umstellungskosten, die für die Produktion im Falle eines Modewechsels entstehen, und denjenigen Kosten, die dadurch anfallen, dass der Produktionsapparat auch während der „toten“ Zeit in Bereitschaft gehalten werden muss, kann das Moderisiko, wie bereits ausgeführt, zahlenmässig nicht in objektiven Grössen gemessen werden. Aus diesem Grunde wird die jeweilige Preiskalkulation entsprechend der individuellen Beurteilung der Modelage durch den Unternehmer, der sich „in Unkenntnis über die Zeitdauer, des Umfangs der bestehenden Geschmacksrichtung und der zukünftigen Moderichtung“ befindet²³, unter

22) Alle Risiken beruhen letzten Endes auf einem Preissturz, der bei einer unerwartet abfallenden Modeentwicklung sämtliche einkalkulierten Risikoprämien unterschreitet und somit die Unternehmung am nachhaltigsten trifft.

23) H. Schönherr, „Mode und Marke“, Diss. Leipzig 1935.

Gesichtspunkten erfolgen, die von denjenigen anderer Unternehmer abweichen. Diese Tatsache kann unter Umständen wegen des durch die Konkurrenz erzwungenen Preisnivellierungsvorganges, die verlustbringenden Wirkungen der Mode noch verstärken.

Die Schwierigkeit der präzisen Erfassung des Moderisikos bietet der Betriebswirtschaft ein echtes Problem. Die Ermittlung der entstehenden Umstellungskosten reicht für die Errechnung eines sicheren Risikoaufschlages, der den Modeschwankungen gerecht werden würde, nicht aus. Ist ein Risiko jedoch nicht messbar, dann spricht man in der Unternehmung von einem Wagnis, das in der Modewirtschaft zweifellos vorliegt. So ist die Höhe des Risikosatzes zu einem erheblichen Teil auf das in ihm enthaltene Wagnis zurückzuführen.

Für die Risikoermittlung ist es dennoch erforderlich, die Effektivverluste der Vergangenheit hinzuzuziehen, sofern sie in der Buchhaltung bei einer genauen Bewertung und Aufgliederung verbucht worden sind. Die Bewertung des Moderisikos bleibt aber trotzdem äusserst problematisch und kann lediglich Wahrscheinlichkeitscharakter haben. Zahlenmässige Angaben, die als Grundlage eines Vergleichs über das Moderisiko etwas aussagen sollen, müssen jedoch von Fall zu Fall geprüft werden. Unter der Risikoermittlung soll hierbei die vom Risikobewusstsein her bestimmte Risikopolitik verstanden werden. Der Zweck der Risikoermittlung besteht in Folgendem:

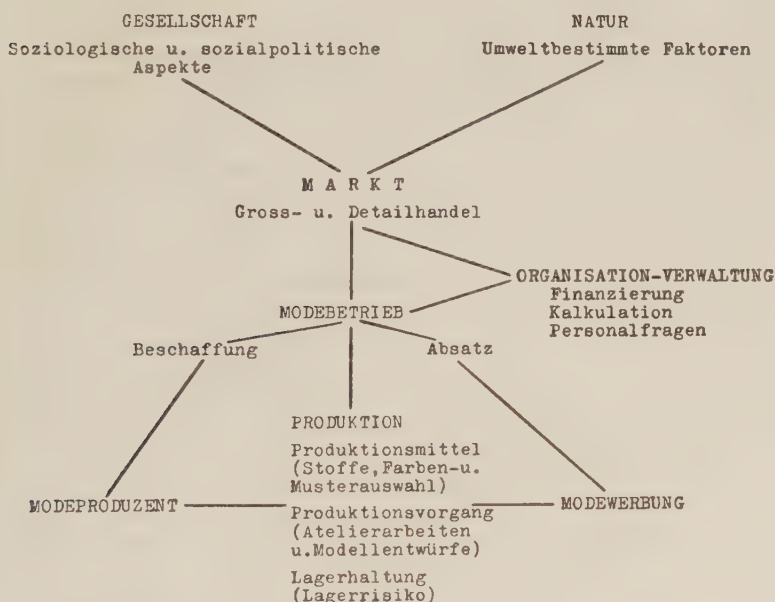
1. eine quantitativ und qualitativ möglichst genaue Erfassung derjenigen Risiken, die der Leistungseinheit als Kosten zuzurechnen sind, zu erzielen;
2. eine der Wirklichkeit möglichst nahekommende zahlenmässige Ermittlung aller übrigen Risiken und
3. eine möglichst sichere Schätzung der nicht in Geldwert ausdrückbaren Risiken zu ermöglichen;
4. die Bedeutung der einzelnen Risiken für die Unternehmung zu er-messen und damit die Voraussetzung zu ihrer risikopolitischen Behandlung zu schaffen.

Als Grundlage der Risikoermittlung kommt dabei nur die empirische Methode in Betracht. Folglich ist eine fortlaufende Beobachtung und Sammlung von Erfahrungen, eine systematische Erfassung und Gliederung bereits eingetretener Risikoereignisse unbedingt erforderlich. Hinsichtlich des Moderisikos setzt die richtige Auswertung der aus der Empirie gewonnenen Daten eine nach verschiedenen Gesichtspunkten vorgenommene systematische Gliederung voraus ²⁴:

1. A-priori-Wahrscheinlichkeiten,
2. statistische Wahrscheinlichkeiten und
3. Schätzungsergebnisse.

24) Knight, „Risk, Uncertainty and Profit“, Boston and New York 1921.

Bei der Eigenart des Modebedürfnisses, das sowohl eine grundlegende Änderung der Ware und der modischen Gesamterscheinung erforderlich macht, sich aber auch mit der Änderung notwendiger Ergänzungsteile begnügen kann, ist die Höhe des Moderisikos sehr unterschiedlich. „Hinzu tritt für die Produktionsbetriebe die grosse Gefahr, dass eine — im Effekt vielleicht geringfügige — Modewandlung die bisherige technische und wirtschaftliche Verfahrensbreite überschreitet“²⁵. Diese Gefahr vergrössert sich natürlich mit der Kostenerhöhung der Modewaren, insbesondere weil diese Kosten durch hochqualifizierte Arbeit (Modellkleider, Modellhüte etc.) entstehen.



Bei Modewaren unterscheidet man, ebenso wie es die Betriebswirtschaftslehre tut, zwischen Einzel-, Serien- und Massenproduktion bei manueller, maschineller oder automatischer Fertigung und Lohn-, Material- oder Anlageintensität. Die Kombination dieser Möglichkeiten, innerhalb deren die Risikogewichte verschieden verteilt sind, entspricht in der Praxis meist der hier angeführten Reihenfolge, mit der Massgabe, dass maschinelle Fertigung meist auch anlagebedingt ist und die manuelle Fertigung auch materialbedingt sein kann.

25) A. Rasch, „Die Einwirkung der Mode“, Tübingen, 1910.

Wenn auch die beinahe immer manuelle und lohnbedingte Einzel-
fertigung von Modeartikeln im allgemeinen keinem Absatzrisiko unter-
liegt, da sie auftragsbezogen ist — ihr Marktrisiko beruht in der Be-
schaffung in Gestalt von Lohn- und Materialaufwand, wenn sie von seiten
des Absatzes preislich gebunden ist —, so tritt unter den Arten des Mode-
risikos zunächst die grosse Gefahr einer falschen Einschätzung der Ent-
wicklungstendenzen der *Moderichtung* auf. Diese Fehldispositionen beruhen
in der Regel auf der Bereitstellung verfehlter Warenqualitäten (minder-
wertige, oder zum Teil nur zweckbestimmte Muster, begrenzt weiter-
verwendungsfähige Stoffarten), aber auch auf einer Auswahl „un-
modischer“ Farbkombinationen und -musterungen. Gewisse Grundzüge
der textilen Musterung, Färbung von Mischgespinsten und vor allem ein
Konsumentenschutz für Farbedtheit der Stoffe sollten daher garantiert
bleiben. Bereits die geringsten Änderungen in der Moderichtung ver-
mögen die grösste und sofortige Entwertung bisheriger Modewaren-
qualitäten und sogenannten Vorzugsstoffe zu bewirken. Um dieser Gefahr
Einhalt zu gebieten, sind der Gross- und der Detailhandel gezwungen,
diesem Risiko durch begrenzte Lieferfristen, Optionskäufe, Warenmuster-
sendungen etc. zu begegnen. Solchen Massnahmen sind jedoch stets Gren-
zen gesetzt. Das grösste Risiko wird stets der Gross- und Detailhändler
tragen, wogegen das Risiko des Modeproduzenten hierzu in keinem Ver-
hältnis steht, da die Produktionsquote bei ihm begrenzt und elastisch ist.
Er vermag ohne weiteres die Produktion eines nicht-marktgängigen Mo-
dells sofort zu unterbrechen und auf ein neues Modell umzustellen, das
marktgängiger ist. Der Modeproduzent verfügt daher über einen flexiblen
Produktionsbetrieb und auch über variabelere Herstellungsverfahren. Findet
ein Modell bei der Kundschaft keinen psychologischen Anklang, so wird
es sofort aus dem Verkauf zurückgezogen und durch den Entwurf eines
neuen ersetzt. So etwas wäre für den Zwischenhandel unmöglich, was zur
Folge hat, dass sowohl der Gross- als auch der Detailhandel ein viel
höheres Risiko tragen als der Modeproduzent selbst.

Aber auch die beste Kenntnis der Moderichtung schützt nicht vor
Verlusten, die sich aus einer falschen qualitativen *Abschätzung* der Mode,
d. h. aus dem Modeumfang ergeben. Der Erfolg des Gross- und Detail-
händlers hängt hier von dem Gelingen des Modeproduzenten ab, ob seine
neugeschaffene Linie, der Stil und die Modelle nur eine begrenzte Ent-
faltungsmöglichkeit erfahren oder ob *sein* Einflussvermögen massen-
suggestiv zu wirken vermag. Der Modeproduzent kann den Suggestions-
grad seines Einflusses bereits auf den Mode- respektive Modellschauen —
denen eine ähnliche Aufgabe zufällt, wie den neuesten Modekreationen
beispielsweise auf der Schweizer Mustermesse — abschätzen, zumal er sich
im Konkurrenzkampf anderen Modeproduzenten gegenüber sieht, die „ihre
Kollektion“ zur Schau tragen. Ob die Durchsetzung seines Modestils nur

eine Gruppenercheinung bleibt, hängt natürlich nicht zuletzt von der Beeinflussung seiner Vertrags- und Interessenpartner ab, die sich für die Ausbreitung der neuen Moderichtung einsetzen. Wir beobachten also auch bei den Modeproduzenten die besondere Schwierigkeit bei der Ermittlung des Produktionsumfangs und eine mehr oder weniger grosse Zurückhaltung bei der Festsetzung von Erzeugnisquoten. Für den Zwischenhandel äussert sich das Risiko des Modeumfangs vornehmlich als Beschaffungsrisiko und als Lager- und Absatzrisiko. Die Dispositionen des Zwischenhändlers beziehen sich hauptsächlich auf den Zeitpunkt des Bedarfs-eintritts; die Absatzfähigkeit der Modeware bleibt von saisonalen Nachfrageschwankungen abhängig. Das Risiko des Modeumfangs — das modische Quantitätsrisiko — ist dagegen von dem Marktrisiko zu trennen, denn man kann nicht die ungünstige Absatzmöglichkeit einer Gesamtmenge einfach als Mengenrisiko bezeichnen. Eine ebenso grosse Bedeutung für den Absatz modischer Artikel kommt auch der Qualitätsfunktion zu.

Einen exorbitanten Faktor stellt das Risiko der *Mode-Zeitspanne*, d. h. das zeitliche Ausmass der Moderichtung dar. Diese beiden Risiken sind eng miteinander verknüpft. Die saisonbedingten Erscheinungs- und Änderungsgewohnheiten der Mode erschweren dem Zwischenhandel eine annähernde Abschätzung der Geltungsdauer der jeweiligen Modeformen²⁶. Auch hier treten Beschaffungs-, Lager- und Absatzrisiken in Erscheinung, wobei jedes wiederum eigene Gefahrenquellen in sich birgt. Die Abhängigkeit von modischem Wechsel macht sich somit in weit grösserem Ausmass beim Zwischenhandel geltend als beim Modeproduzenten, dessen Selbstkosten zwar auch bei Nichterfüllung falscher Absatzhoffnungen ansteigen, jedoch infolge seiner monopolistischen Stellung und der Möglichkeit, kurzfristig Produktionsumstellungen vorzunehmen, kaum ins Gewicht fallen. Für den Zwischenhandel muss folglich eine Risikopolitik betrieben werden, die zur Senkung der Selbstkosten (wie z. B. Kapitalzins, Lagerkosten etc.) auf Grund eines Limits beim Wareneinkauf führt. Es muss also eine genaue Markt- und Modeforschung (Absatzforschung und Warenforschung) betrieben werden, damit eine Risikoverringerung der durch die Mode hervorgerufenen Richtungs-, Quantitäts- und Zeitspannenschwankungen erreicht wird. Die im Rahmen einer solchen Risikopolitik und Absatzplanung im Zwischenhandel unternommene Risikoabwehr sollte damit einen wichtigen Faktor in den Dispositionen der von der Mode abhängigen Wirtschaftszweige darstellen und jedem Modisten die Notwendigkeit der Absatzforschung vor Augen führen. Wie der Produzent ist auch der Modist gezwungen, den Absatz seiner Modeware durch Werbung und Beobachtung des Absatzmarktes zu steigern und sein Verkaufsvolumen zu erhöhen. Wenn auch die Beobachtung des letzten Kon-

26) Vgl. Zweiter Abschnitt, Kapitel 2.

sumenten viele Anregungen bietet und Markttendenzen aufzeigt, so lassen sich brauchbare Zahlen über das künftige Absatzvolumen doch nur durch das Studium der direkten Abnehmer berechnen; eine Methode, die zur effektiven Verminderung des Moderisikos zu führen vermag.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, spricht *E. Schmalenbach* von einem Unternehmungswagnis oder -wagnis²⁷. Hierbei denkt *Schmalenbach* beispielsweise an Verlustgefahren bei Debitoren bzw. Schwankungen im Absatz oder Rentabilitätsschwächen; für die Modewirtschaft sind es jedoch in erster Linie die Gewinnschwankungen, die aus Illiquidität, Unwirtschaftlichkeit und Unrentabilität resultieren und welche auf die Modebetriebe sich weitaus stärker auszuwirken vermögen, als dies bei anderen Betrieben der Fall ist, nachdem die Wagniskosten hier infolge des saisonalen Modewechsels höher liegen²⁸.

Mit der Abwälzung des Risikos ist jedoch stets eine Einbusse an Handlungsfreiheit verbunden, d. h. jeder Betrieb besitzt, theoretisch gesehen, einen optimalen Punkt zwischen eliminierten Risiken und noch beibehaltenen Funktionen.

27) *E. Schmalenbach*, „Dynamische Bilanz“, 10. Auflage, Leipzig 1948, S. 193.

28) „Das Postulat der Werterhaltung der Unternehmung zwingt dazu, grundsätzlich das allgemeine Unternehmerwagnis mittels des Wagniskoeffizienten zu berücksichtigen; wenn nun eine Depression dazu zwingt, sich bei der Einkalkulierung der Kosten einschliesslich Wagniskosten und des allgemeinen Unternehmerwagnisses rückläufig zu verhalten, d. h. sich auf die Einbeziehung nur der Ausgaben zu beschränken, so liegt die konsequente Folge zuhalben der Gewinnminderung bzw. von Verlusten darin, Reserven aus dem allgemeinen Unternehmerwagnis *dann* zu bilden, wenn volle Vergütung aller Kosten und der in dem Gewinnzuschlag einbezogenen allgemeinen Risikospanne erfolgt; und zwar sollte die Reservenbildung primär aber auch zumindest aus der von der Nachfrage vergüteten, im Gewinn enthaltenen Spanne für das allgemeine Unternehmerwagnis erfolgen.“ Vgl. *K. F. Bussmann*. „Die betriebswirtschaftliche Funktion des Wagnisses“ in Zeitschrift für Volkswirtschaft u. Statistik, 1951, S. 157. — Man wird sich somit hauptsächlich mit Dispositionen begnügen müssen, bei denen eine grösstmögliche Abweichung vom Höchstnutzen besteht. Die Grösse, die möglichst klein werden soll, ist hierbei — bei eindeutigen Erwartungen kann sie unter Umständen völlig zum Verschwinden gebracht werden — das Risiko. Der Leitsatz der grösstmöglichen Steigerung des Gesamtnutzens, d. h. des Gewinns, wird daher bei ungewissen Erwartungen zum „Postulat, dass der grösste Nachteil, der durch die Wahl der einen Handlungsweise gegenüber der Wahl irgendeiner anderen entstehen kann, minimal sein soll“. Vgl. *v. Neumann und Morgenstern* in „Theory of Games and Economic Behavior“. Princeton/USA, 1944, S. 8 ff., 33, 83, 87, 101 und 143. — „Aus dem Ziel des grössten Nutzens wird bei ungewissen Erwartungen also das des kleinsten Risikos.“ Das besagt aber nichts anderes, als dass die Grenze zwischen relevanten und (noch) nicht relevanten Risiken durch das *direkte* Wirksamwerden der Interdependenz wirtschaftsbedeutsamer Vorgänge gezogen wird, d. h. „die Grenze für das grundsätzliche betriebliche

Zusammenfassend können wir feststellen, dass das Moderisiko wie jedes andere betriebswirtschaftliche Risiko einen integrierenden Bestandteil der betrieblichen Leistung darstellt²⁹, sich aber angesichts der Anonymität und Irrationalität vieler Marktkräfte sowie der der Mode eigenen Wechselhaftigkeit für Modebetriebe wesentlich erhöht, so dass die Gefahr ungenügender Rationalität der Betriebsführung und einer erfolglosen Angebotspolitik besonders gross ist. Andererseits „gäbe es keinen wirtschaftlichen Wert, wenn der Befriedigung der Bedürfnisse und dem Angebot zur Deckung dieser Bedürfnisse keine Schwierigkeiten im Wege stünden, die überwunden werden müssen“³⁰. Zweifellos stellt das Moderisiko für den Couturier, Konfektionär, Gross- und Detailhändler eine zusätzliche Unsicherheitsquelle dar.

Risiko liegt dort, wo der Entstehungsort vom Geschehen ist, welches infolge der Interdependenz in der Wirtschaft für den Betrieb relevant ist bzw. zu Verlustgefahren führen kann. Dabei können nur solche Verlustgefahren berücksichtigt werden, die aus betriebs eigenem Vermögen bzw. aus auf Erfüllung des Betriebszweckes abgestellten Handlungen herrühren.“ Vgl. *K. F. Bussmann*, ibd., S. 164.

29 u. 30) *H. Nickelisch*, „Die Betriebswirtschaft“, Stuttgart, 1932, S. 147 ff. Soweit das Risiko in den Bereich des Berechenbaren rückt, kann es Kostencharakter annehmen und in der Kalkulation als Risikoprämie einen Niederschlag finden. Hierbei kann es sich jedoch nur um spezielle Risiken handeln, die in den einzelnen Arbeitsgebieten des Betriebes bei Erstellung der Leistungseinheit mehr oder weniger regelmässig anfallen, sowie um solche, die den Gesamtbetrieb betreffen und die periodisch in Gestalt von Aufwand auftreten. — In der Konjunktur, aber auch in einer Zeit, wo das Kosten-Denken vor dem Preis-Denken den Vorrang einnimmt, sucht der Unternehmer natürlicherweise den Produkten möglichst viele Risiken zuzurechnen, um sie von der Nachfrage tragen zu lassen. Da jedoch das Preis-Denken dennoch das Übergewicht behalten hat, steht der Unternehmer vor der Frage, welche Risiken er zu Kosten werden lassen kann und welche er selbst tragen muss, um seine Konkurrenzfähigkeit auf dem Markte zu erhalten. Daraus geht bereits hervor, dass die Möglichkeiten, das Risiko kalkulatorisch zu erfassen, beschränkt sind. Denn es verbleiben dem Betrieb stets eine grosse Anzahl risikopolitisch nicht erfassbarer und nicht berechenbarer Risiken, die *Hellauer* „immanente“ Risiken, und zwar sogenannte Restrisiken genannt hat. Vgl. *J. Hellauer*, Aufsatz „Zwei Fragen aus dem Risikoproblem“ in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang V, Heft 1. — Der Übernahme dieses „immanenten Restrisikos“ steht der Gewinn gegenüber. *Nickelisch* (a. a. O., S. 147 ff.) führt dazu aus, dass der Gewinnzuschlag eine Prämie für das allgemeine Unternehmerrisiko sei. Wenn allerdings im Arbeitsertrag (Arbeitsertrag X minus [Lohn + Gehalt + Eigenkapitalzins + Unternehmerlohn + kalkulierbare Risikoprämie] = Gewinn) eine kalkulierbare Risikoprämie enthalten ist, so scheint im Gewinn eine nicht kalkulierbare Risikoprämie enthalten zu sein. Ob der gesamte Gewinn oder nur ein Teil davon als Risikoprämie anzusprechen ist, ist eine Frage der Auffassung, des Einzelfalles und auch der jeweiligen Wirtschaftslage. Es liegt auf der Hand, dass bei ansteigender Nachfrage der

MODE UND WERBUNG

Die begrifflichen Abgrenzungen der Mode zeigten, dass der Modeproduzent sich insbesondere zur Erhöhung seines Absatzes vom Bedarfsdeckungsprinzip leiten lässt, sich aber auch der Bedarfsweckung bedient. Er ist bestrebt, die Bedürfnisse der Konsumenten nach Massgabe betrieblicher Zweckmässigkeit zu beeinflussen, um sie dadurch in kaufkräftige Nachfrage zu verwandeln. Somit gewinnt die aktive Weckung des Modebedarfs in fortschreitender Wirtschaftsentwicklung an Bedeutung, was ganz besonders in Zeiten wirtschaftlicher Depression der Fall ist. Die steigenden fixen Kosten sind als Ursache der zunehmenden Tendenz zur Bedarfsweckung anzusehen, so dass der Unternehmer aus diesem Grunde die Erreichung eines möglichst hohen Absatzes auf längere Sicht erstreben muss. Um dies zu erreichen, muss er die verschiedensten Imponderabilien erfassen, die auf eine Absatzsteigerung günstig einwirken.

Das technische Mittel der aktiven Bedarfsweckung ist die *Werbung*, die sich bestimmter Methoden bedient, jedoch stets das gleiche Ziel anstrebt, nämlich die zweckbewusste Beeinflussung zu einem *Kaufentschluss* zu bewirken. Andererseits soll sie die Erhaltung und Erweiterung der Absatzkapazität des Modebetriebs fördern und gewährleisten. Die Möglichkeit der Absatzsteigerung durch eine wirksame Werbung ist vom tatkräftigen Unternehmer längst erkannt worden. Ihr ist eine gewisse Gesetzmässigkeit eigen, derzufolge sie eine Vermittlungsfunktion zwischen dem Angebot und der Nachfrage repräsentiert. Diese Aufgabe erfüllt die Werbung in der Weise, dass sie den Umsatz von Gütern beschleunigt, wobei die Mode wegen ihrer psychologischen und suggestiven Wirkung

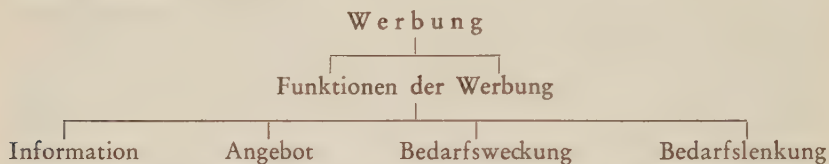
Gewinn über die Risikoprämie hinaus erwächst, während in der Krise Gewinn und im Gewinn enthaltene Risikoprämien aufgezehrt werden oder auch noch Substanzverlust darüber hinaus entstehen kann. Es unterliegt jedoch keinem Zweifel, dass zwischen immanentem Restrisiko und Gewinn ein Kausalzusammenhang bestehen bleibt. Das Mass, in dem das Risiko den Gewinn beeinflusst, ist verschieden. Ein deutliches Beispiel der Beeinflussung durch das Risiko zeigt gerade die Preisbildung bei Modebetrieben. — Es kann nicht behauptet werden, dass die Höhe des Gewinnes der Grösse des Risikos entspräche oder umgekehrt. Seine Höhe wird selbstverständlich noch von einer Reihe anderer Bestimmungsfaktoren individueller, rechtlicher und marktpolitischer Natur beeinflusst. Es versteht sich von selbst, dass eine Erhöhung der Gewinnspanne auf Grund vorangegangener Verluste — praktisch wie theoretisch — undenkbar wäre. Das Streben des Unternehmers wird immer dahin gehen, den Anteil des Risikos am Erlös so weit als irgend möglich zu reduzieren, um damit eine Rentabilitätserhöhung zu erzielen, die eine Reservenbildung ermöglicht.

ihrem Einfluss auf seiten der Nachfragenden so weitgehend wie möglich Geltung zu verschaffen sucht. Aus diesem Grunde bezeichnet sie *Sombart* als „versachlichte Suggestionenkonkurrenz“ und sagt von ihr, ihre „Aufgabe besteht darin, auf einen unbekannten Einkäuferkreis, das ist eben das Publikum, suggestiv in der Richtung einzuwirken, dass es sich für einen bestimmten Konkurrenten entscheidet“³¹. Dies trifft in erhöhtem Masse für die Absatzwerbung zu, die sich sinnvoll in das Gefüge einer organischen Wirtschaft einordnet. Die Werbung als Mittel der Erschliessung des Marktes, der Erhaltung und Vermehrung des Absatzes und der Bedarfsdeckung übt eine direkte Funktion zur Erhöhung des Modeinflusses und Durchsetzung einer bestimmten Moderichtung aus. Sie bedient sich nicht nur der Zeitungsinsertate, Plakate und Schaufensterdekorationen, sondern beeinflusst auch das gesamte Betriebsgebaren nach aussen hin; vom Auftreten eines Verkäufers bis zur persönlichen Lebenshaltung des Unternehmers, die den Käuferwillen beeinflussen können. Entsprechend der Stufenschaltung der Betriebe, ihrer Grösse, Branche, Breite des Warensortiments, Art der Produkte, Standort und der Art des Kundenkreises ist die Werbung in ihren Mitteln und in ihrem Umfang individuell bedingt. Ihr Endzweck ist die Schaffung und Vermehrung materiellen und immateriellen Kapitals — materiellen in Form eines erhöhten Absatzes, der Kostendegression herbeiführen soll, immateriellen in Gestalt des Firmenwertes (Qualität der betrieblichen Leistung, Vorteile der inneren und äusseren Organisation, Ruf und Person des Unternehmers etc.)³² —, das im zukünftigen Absatz wieder zum Ausdruck kommt. Eine nachhaltige Werbeintensität soll die Aufschliessung neuer Märkte, die Kauffreudigkeit und damit auch die Nachfrage intensivieren. Sie wird um so intensiver betrieben werden müssen, je mehr der Absatz unter mangelnder Kaufkraft leidet. Ferner vermag die Werbung bei jahreszeitlichen Saisonschwankungen temporär einen Einfluss auszuüben. So kann es z. B. für den Erfolg einer Mode mittels einer Modenschau oder Modewerbewoche entscheidend sein, ob diese acht oder sechs Wochen vor dem Erscheinen des neuen Modestils auf dem Markt durchgeführt wird. Vor allem muss bei der Modewerbung der äusseren Aufmachung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, sie muss sich, gleichfalls wie die Mode selber, dem differenzierten Geschmack (Farbe, Form, Originalität, Stoff etc.) der einzelnen Konsumentenkreise anpassen. Mittels richtiger psychologischer Werbung lässt sich der Geschmack der Konsumenten ungemein wandeln, so dass ein guter werbe-psychologischer Rahmen und die entsprechende Aufmachung den Absatzerfolg weitgehend zu beeinflussen vermögen. Fer-

31) W. *Sombart*, „Der moderne Kapitalismus“, Band 3, S. 559.

32) Die monetäre Messung des Firmenwertes enthält zahlreiche Unsicherheitsfaktoren (z. B. die Abhängigkeit des Firmenwertes von der jeweiligen Konjunkturlage!) und ist daher eine äusserst problematische Grösse.

ner fällt der Modewerbung bei den preisherabsetzenden Saisonschlussverkäufen die Aufgabe zu, die Bereitwilligkeit des Kunden dahingehend zu beeinflussen, dass er trotz der jahreszeitlich, qualitativ oder quantitativ bedingten Unzweckmässigkeit einen Modeartikel kauft. Die Funktionen der betriebswirtschaftlichen Werbung lassen sich somit in folgendem allgemeinen Schema aufzeigen:



Da sich der Konsument andererseits in der Lage befindet, sich über den jeweiligen Stand der Mode ausreichend zu informieren (Modemagazine, Film, Tagespresse sowie „Die Haute Couture“ in speziellen Modezeitschriften etc.), bieten die Messen darüber hinaus — und nicht nur die speziellen Textilmessen — dem Publikum einen Überblick über das Leistungsniveau der *gesamten* Textil- und Modeindustrie. Im Rahmen des Leistungswettbewerbes der Modeproduzenten schlägt hier die Messe wie z. B. die Schweizer Mustermesse in Basel eine Brücke vom Verkäufer zum Käufer, wobei der Werbung die besondere Aufgabe zufällt, in „moderner“, gediegener und origineller Weise die Käuferkreise in ihren Bann zu ziehen, so dass auch die Mustermesse ein reichhaltiges Sortiment modischer Artikel, marktgerechter Preise, qualitativer Stoff- und Farbschöpfungen etc. in einer dem Zeitgeschmack angepassten Form offeriert.

Werbung und Messe erfüllen hierbei den gleichen Zweck: der unbekannte Käufer soll hier zum Kunden werden und soll den Messestand als „sein Geschäft“ betrachten, das ihm im voraus die sicherste Gewähr für eine zuverlässige Bedienung bietet. Sofern solche Voraussetzungen gegeben sind, sollen Werbung und Messe versuchen, den Kaufwillen der Konsumenten so fest zu erfassen, dass er auch im Fremdkauf erfüllt werden kann, und dass mittels der Werbung der Käufer an der Mustermesse über die verschiedenen Möglichkeiten der Versorgung der Konsumenten, für die er als Käufer auftritt, unterrichtet wird (bedarfslenkende Funktion der Werbung)³³.

33) „Die modernen Messen wie auch die Ausstellungen sind Instrumente, um den Kontakt zwischen Angebot und Nachfrage zu fördern.“ Sie „haben ein weiteres Merkmal ebenfalls noch gemeinsam, nämlich den Grundsatz der Zusammenfassung an einem handelsgeographisch günstigen Orte und in einer verhältnismässig kurzen Zeitspanne“. Daher ist es „an einer Mustermesse einer sehr grossen Zahl von Interessenten möglich, gleichartige Produkte zusammengehöriger Arbeitsbereiche gegeneinander abzuwägen und sich für das dienlichste und beste entscheiden zu können“. Hauptmotiv einer Messe, insbesondere der nationalen,

Der Werbeaufwand ist in der Absatztätigkeit resp. Absatzsteigerung eines Betriebes begründet. Mit zunehmenden Werbeaufwendungen stellt sich ein progressiver Erfolg ein, allerdings unter der Voraussetzung, dass das auf dem Markt angebotene Produkt auch einen tatsächlichen Bedarf deckt. Hierbei muss die Werbung inhaltlich gut auf ein bestimmtes Objekt ausgerichtet sein und das Produkt muss die erforderlichen Eigenschaften besitzen, um es auf dem Markt begehrenswert zu machen. Um die betrieblich-wirtschaftlichen Bedingungen konstant zu halten und keine ausserbetrieblich bedingten Kosten zusätzlich entstehen zu lassen, bedarf die Werbung einer Wirtschafts- und Wirtschaftlichkeitsrechnung. Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Werbung ist von Branche zu Branche sehr verschieden, doch spielen hier die Marktstellungen der einzelnen Betriebe eine entscheidende Rolle. Das marktabhängige Individuum, das einem Modestil vollkommen unterworfen ist, wird dadurch in seinem wirtschaftlichen Verhalten so stark beeinflusst, dass es in vermehrtem Masse Käufe modischer Waren tätigt. Aus dieser Tatsache erwachsen der Privatwirtschaft erklärlicherweise zum Teil beachtliche Mehrumsätze und Gewinn-erhöhungen. Die Beweggründe, aus denen sich ein derartiges Verhalten ableiten lässt, sind bereits erwähnt worden. Sie resultieren einerseits aus dem Differenzierungsbedürfnis, andererseits aus dem Nachahmungsbedürfnis. Diese Bedürfnisse sind derart tief in der menschlichen Psyche verwurzelt, dass jedes Individuum gewissermassen intuitiv-suggestive Motive findet, die es zum Kauf veranlassen. Da das Bedürfnis bereits vorhanden ist, vereinfacht sich die Aufgabenstellung der Werbung. Tritt eine Verlangsamung des Moderhythmus ein, so wird sich für die Werbung die Notwendigkeit ergeben, ein bereits vorhanden gewesenes Bedürfnis abermals zu wecken und zu intensivieren.

Die Werbung dient also dazu, den Absatz von Produkten zu fördern, d. h. der Unternehmer versucht mit dieser neuzeitlichen Verkaufshilfe einen möglichst grossen Teil des Publikums für seine Ware zu gewinnen, seinen *Markennamen* bekanntzumachen. Betrachten wir das Phänomen „Werbung“ zunächst vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus, dann können wir feststellen, dass ihr in dem gesamten Entstehungsprozess eines Produktes — von seiner Gewinnung als Rohstoff über seine Umwandlung und Verarbeitung im Betrieb bis in die Hände des Konsumenten — nur der Platz auf der Absatzseite des Unternehmens zufallen kann. Sicherlich gibt es auf der Beschaffungsseite einer Unternehmung die „Einkaufswerbung“, die jedoch unter anderen Gesichtspunkten gestaltet wird, weshalb sie hier im Rahmen der Absatzwerbung nicht weiter behandelt

ist es also, vor allem Verkaufsinstrument zu sein; sie stellt daher einen sehr wichtigen Werbe- und Absatzfaktor dar. „Darüber hinaus aber ist sie vor allem Exportmesse, was sich für die Schweizer Mustermesse und für die Schweiz als ausgesprochenes Exportland von selbst versteht.“ Vgl. *Th. Brogle*, „Die wirtschaftliche Bedeutung der Messen“, Zürich, 1949.

werden kann. Wir beziehen den Begriff Werbung nur auf den Überbegriff des Absatzes. Sie ist ein Teil des letzteren und erfüllt als solche eine äusserst wichtige Funktion.

Im Rahmen der Werbung nehmen die sogenannten Modewochen, Modeschauen und vor allem die Messestände der Mode auf den grossen internationalen Textil- und Bekleidungsmessen eine Sonderstellung ein. Die Bedeutung der Werbung für die Mode wird in einmaliger Weise auf der Schweizer Mustermesse in Basel ersichtlich, wo in geschmackvollen Modosalons („Creation“ und „Madame-Monsieur“) der neueste Stand der schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie in modischen Erzeugnissen präsentiert wird. Zwecks Erhöhung der Werbekraft wird hier — wiederum zur Erhöhung des *nationalen* Messecharakters — eine ausgezeichnete werbungspsychologische Kombination von Textil-, Mode-, Schuh- und Lederwaren in einem gesonderten Messequartier vorgenommen, die nicht nur den Kunden und Besuchern die Leistung nationalen Modeschaffens vorführen soll, sondern auch ein reales Fundament in der tatsächlichen Qualität und modischen Eleganz des „Besten vom Besten“ besitzt.

Der Vorzug dieser Werbung besteht darin, dass der Käufer, Händler oder Konsument, sich unmittelbar von der Qualität der Stoffe überzeugen können, was auf Modeschauen unmöglich ist. Somit kommt der Modewerbung auf Messen für die Modewirtschaft und das gesamte Modeschaffen eine primäre Bedeutung als Werbefaktor zu.

Insbesondere spielt ihre Funktion beim Leistungswettbewerb insofern eine hervorragende Rolle, als sie auch zur effektiven Steigerung des Exports, wie es ihre Aufgabe auf Messen deutlich zeigt, nicht unwesentlich beiträgt. Die Exportsteigerung der schweizerischen Modeindustrie geht allein aus den nachfolgenden Zahlen eindrucksvoll hervor:

	<i>Export (total)</i> ³⁴ (in Mill. sFr.)		
	1938	1952	1953
<i>Konfektion</i>	11,7	40,0	49,7
<i>Gesamte Textilprodukte</i> (Baumwollgewebe, Strickereien, Wollgewebe, Seidenstoffe, Wirk- und Strickwaren incl. Konfektion)	203,8	592,3	678,8
<i>Export (total)</i>	1316,6	4748,9	5164,6

Allein diese Zahlen dokumentieren die zunehmende Konsum- und Exportausweitung der schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie,

34) Vgl. „Textiles Suisses“ Nr. 1 — 1954, S. 194 b.

deren Problem — wie bei allen Betrieben der Modewirtschaft — in dem Umstand besteht, dass der saisonbedingte Rhythmus der Nachfrage keine über das ganze Jahr fortdauernde Absatzmöglichkeiten bietet und dadurch eine verstärkte Konzentration des Exportgeschäftes notwendig macht.

Somit vereinigt die Modewerbung in sich „die organisierte Anwendung von Mitteln zur Massenbeeinflussung von Menschen, sich in freier Entscheidung einen dargebotenen Zweck zu eigen zu machen und sich, durch ihn bestimmt, an seiner Verwirklichung mitzuberätigen“³⁵. Auf diese Weise vermag sie einen bedeutenden Beitrag für den modewirtschaftlichen Absatz zu leisten (massenpsychologische Werbungsfaktoren).

Der Absatzerweiterung durch Werbung sind jedoch insofern gewisse Grenzen gesetzt, als die Modefabrikation vorwiegend für den elastischen Konsum produziert und die absolute Ausweitung des Absatzes davon abhängig wird, welches Einkommen nach Deckung der Existenzbedürfnisse noch verfügbar bleibt und sich als zusätzliche Nachfrage manifestieren kann. Die einzige Massnahme — ausser der werbetechnischen —, die zu einer erfolgreichen Steigerung des Modekonsums führen könnte, bestände in einer generellen Preisreduzierung aller Modegüter. Jedoch sind einer damit korrespondierenden Steigerung der Leistungserstellung von der Kostenseite her Grenzen gesetzt. Eine Industrie, die zu ihrer Produktion auf die Einfuhr ausländischer Rohstoffe angewiesen ist, besitzt keinen effektiven Einfluss auf die Senkung der mit dem Import verbundenen Kosten. Gleichfalls wird bei bereits ausgelasteten Betrieben eine Produktionssteigerung sprunghafte Progressionen der Kosten verursachen, durch welche die aus einer Erhöhung der Produktion entstandenen Gewinne überkompensiert würden. Das Gleiche trifft auch für eine verstärkte Rationalisierung zu, so dass eine Preissenkung auf dem Modesektor kaum in Erwägung gezogen werden kann, — es sei denn, sie würde durch Qualitätsverschlechterungen kompensiert, oder aber in Form einer Senkung der Handelsspanne toleriert.

Kapitel 3

DIE WIRKUNG DER MODE AUF PREIS UND ABSATZ

I. Die Preisbildung in der Modewirtschaft

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich bei der Preisbildung modischer Textilwaren deshalb, weil ein modisches Kleidungsstück nicht nur der Befriedigung eines einzigen Bedürfnisses dient. Dies zeigt sich z. B. schon

35) Vgl. *F. Findeisen*, „Zweck der Reklame“ in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1926, S. 437 ff.

dann, wenn man eine Frau beim Einkauf eines Kleides beobachtet. Je nachdem, wieviel Geld sie von ihrem Konsumbudget für dieses Bedürfnis abzwiegt, herrscht bei ihr der Wille vor, sich entweder zu kleiden (Existenzbedürfnis), oder aber dem Geschmack der Zeit entsprechend modisch angezogen zu gehen. Dieser Einstellung gemäss findet im Zyklus zwischen Hochkonjunktur und Krise mit den Kaufkraftverschiebungen eine starke Bedürfnisverschiebung der modischen Nachfrage statt. Ist nämlich in der erstgenannten Phase die Mode zum grössten Teil unter die Zivilisationsbedürfnisse einzugruppieren, so wird sie in Zeiten der Einkommensschrumpfung für viele Gesellschaftsschichten zum Luxus und damit zu latentem Bedarf.

Die preiserhöhenden Tendenzen werden jedoch durch Modeschöpfer und Modellschneider, d. h. also seitens der Couturiers und Createure, aufgelöst, so dass selbst die Konfektionsbetriebe gezwungen sind, sich dem Preisniveau dieser Modeschaffenden anzupassen. Es treten hierbei zum Teil aperiodisch bedingte, gegenläufige Tendenzen auf. So unterliegt beispielsweise die Winterbekleidung ausserhalb ihrer Konjunkturphase im Sommer Preisherabsetzungen, so dass die Ursache der hierbei auftretenden Preisdiskrepanzen hauptsächlich in dem monopolistisch ausgerichteten Mehrpreis zu suchen ist. Dieser Mehrpreis stellt für den Absatz eine zusätzliche Belastung dar, und zwar für den Produzenten wie für den Konsumenten, was dazu führt, dass die Mode im Budget der weniger kaufkräftigen Einkommensschichten ein relativ höheres Gewicht erhält als dies bei hohen Einkommensbeziehern der Fall ist. Dieser Mehrpreis — hier quasi als ein Tribut der Eitelkeit — fällt um so mehr ins Gewicht, je geringer die für Modezwecke freien Einkommensteile sind. Durch diese zusätzliche Belastung der niedrigen Einkommen wird die Konsummöglichkeit anderer Güter eingeschränkt (Konsumverschiebung), was letztlich von der Substitutionselastizität abhängt. Das Ergebnis ist, dass auch die Substanzmittel, d. h. typische Modeprodukte, die jedoch unter den sogenannten täglichen, lebensnotwendigen Bedarf fallen, gleichfalls diesen Mehrpreis enthalten und infolgedessen eine Preiserhöhung eintritt. Eine Angleichung an das allgemeine Preisniveau ist somit nicht vorhanden, weshalb das Modephänomen — abgesehen von ihren sozialen Differenzierungstendenzen — ein die Marktpreisbildung störendes Element bleibt.

Auch wenn eine einheitliche Preisbildung nicht möglich ist — sie ist von Betrieb zu Betrieb zu verschieden —, so muss sich der Modebetrieb dennoch einer Preiskalkulation bedienen, die ihm eine möglichst exakte Zurechnung der Kosten auf das einzelne Modegut erlaubt. Es zeigt sich nämlich, dass das Preisproblem bei der Kostengestaltung in einer bestimmten Relation zum Mengenproblem steht und sich hierbei ein Einfluss auf den Aufwand und Erlös des Betriebes geltend macht. Neben der kurzfristigen Modephase sind es besonders die Modetrends, denen bei der

Preiskalkulation eine erhöhte Bedeutung zukommt, und zwar vor allem der Risikoprämie³⁶. Diese Prämie richtet sich stets nach der Käuferschicht der betreffenden Modeware, wobei die Kalkulationsbasis so gewählt wird, dass der „relative“ Monopolpreis, der für die Mehrzahl der Modegüter vorhanden ist, das Moment der wahrscheinlichen Kaufkraft mit einbezieht.

Da die Kaufkraft durch Nachfrageimpulse effektiv wird, sind es die Nachfrageverschiebungen, die für den Absatz als bindend anzusehen sind und bei der Preisbildung der Modegüter ein besonderes Problem darstellen.

Die Preisbildung in der Modewirtschaft weist eine gewisse Ähnlichkeit mit dem in der Preistheorie entwickelten Angebotsmonopol auf, zumindest aber handelt es sich ganz eindeutig um ein Monopol, das infolge des Modewechsels durch seine Kurzfristigkeit gekennzeichnet ist. Aus der Monopoltheorie lassen sich somit wichtige Rückschlüsse auf die Modepreisbildung ableiten. Zur Lösung des gestellten Problems müsste man zunächst die Preisbildung im Handel empirisch zu erfassen versuchen und eine gewisse Typisierung bilden, über die dann allgemeine Aussagen gemacht werden könnten. Es wäre dann möglich, jede konkrete Preisbildung, je nachdem welche typischen Züge sie aufweist, ohne grössere Schwierigkeiten zu erklären und somit ein Urteil über die entsprechende konkrete Modepreisbildung abzugeben. Die Fragestellung für eine solche Typisierung — hier speziell der Mode — liefert, wie bei jeder empirischen Untersuchung, die Theorie, sei es eine unbewusst vorausgesetzte oder eine systematisch erarbeitete Theorie. Da jedoch eine allgemein anerkannte Theorie über die Preisbildung im Handel noch nicht existiert, soll die nachfolgende Fragestellung und damit das Problem der Preisbildung für den Modebetrieb und -handel einen Beitrag für die erforderlichen empirischen Untersuchungen leisten, die erst noch erarbeitet und zur Kritik gestellt werden müssen.

Jede Preisbildung ist die Folge eines bestimmten Handelns der an dieser Preisbildung beteiligten Wirtschaftssubjekte. Um sie erklären zu können, müssen also die diversen Formen des Handels in bezug auf die Preisbildung (Verhaltensweisen)³⁷ analysiert werden.

Da in der Modewirtschaft jeder Unternehmer von sich aus zum Zwecke der Preisbeeinflussung eine autonome Preis-, Mengen- oder Werbepolitik betreiben kann, so wird sein unmittelbarer Einfluss auch auf die Produzenten anderer Produktionsstufen und die Marktsituationen anderer Handelsstufen übertragen. Stehen den Modeproduzenten etwa auf der anderen Marktseite keine Konsumenten, sondern untereinander konkurrierende weitere Produzenten gegenüber, so gestaltet sich eine Absatz-

36) Vgl. Kapitel 1 „Mode und Risiko“ sowie speziell Kapitel 2 des 2. Abschnittes: „Das Lagerrisiko“.

37) E. Schneider, „Zielsetzung, Verhaltensweise und Preisbildung“ im Jahrbuch für Nationalökonomie, 1943, Band 157.

politik für die Produzenten als unmöglich, wenn die Operationen auf ihrem Absatzmarkt selbst wieder in Preiskonkurrenz stehen. Der gesamte Modehandel wird dann nicht durch die Werbung der Produzenten zum Kauf bewogen, sondern durch die potentielle und effektive Nachfrage der Konsumenten. Hieraus ist zu folgern, dass für die Modeproduzenten der maximale Gewinn nicht erzielbar ist, solange ihnen am Markte Konkurrenz gegenübersteht. Ob die Preisfestsetzung nunmehr in der Hand eines einzigen Anbieters oder mehrerer Anbieter liegt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. In der Modewirtschaft lässt sich infolge der verlangten und bewusst durchgeführten Produktionsdifferenzierung, wodurch eine unterschiedliche Preissetzung notwendig wird, aber auch auf Grund der subjektiven Wertschätzung eines bevorzugten Modells, eine monopolistische Preisbildung durchführen, da die Nachfrage für ein bestimmtes Gut ohne weiteres einen höheren Preis zahlt als für die übrigen Modelle, d. h. hier hat das „Gesetz der Unterschiedslosigkeit der Preise“ (Law of Indifference)³⁸ keine Geltung, denn es herrscht „unvollkommene“ Konkurrenz.

Die Wirkung der Konkurrenz auf der Angebotsseite besteht also darin, dass jeder einzelne Modeproduzent eine autonome Absatzpolitik und Preissetzung betreibt und den Zwischenhandel an seinem Gewinn partizipieren lässt. Eine selbständige Preispolitik des Detailhandels wird dadurch unmöglich gemacht, weil er von der Absatz- und Preispolitik der Modeproduzenten und deren Marktstrategie vollkommen abhängig ist. Auf einem unvollkommenen Markt, wie er ja für die Modewirtschaft besteht, kann somit kein einheitlicher Marktpreis zustandekommen, an den alle Marktteilnehmer gebunden sind, so dass diese in ihrer Preisfestlegung nur in gewissen Grenzen frei sind³⁹. Da die Preise nach dem Neuheitswert, also nach Massgabe ihrer Modeaktualität differenziert sind, können sie von den Anbietern bestimmt werden, wobei sich diese dennoch in einer unmittelbaren Abhängigkeit zum Produzenten befinden. Trotz der Konkurrenz zwischen den verschiedenen Produzenten kann jeder einzelne Unternehmer den Preis für sein Modell so festsetzen wie ein Monopolist. Der Couturier und Createur können mithin mittels ihrer Preisdifferenzierung „nicht nur die Preissetzung, sondern mehr oder weniger auch die Teilung des Marktes“⁴⁰ von ihrem Willen und von ihren Massnahmen abhängig machen.

38) W. St. Jevons, „Die Theorie der Politischen Ökonomie“, Jena 1924, S. 87 ff.

39) Die Ausnutzung dieser Preisspannen führt meist infolge der unvollkommenen Marktübersicht der Konsumenten und Anonymität des Marktes zum Erfolg einer neuen Moderichtung und damit zur Gewinnmaximierung der Modeproduzenten.

40) H. v. Stackelberg, „Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre“, Bern 1948, S. 223—225.

II. Die Preisbestimmung der Mode bei Konkurrenz auf der Angebotsseite

Wie wir gesehen haben, können die einzelnen Unternehmer bei Konkurrenz auf der Angebotsseite nur auf unvollkommenen Märkten eine eigene Preissetzung durchführen. Dies ist dagegen auf vollkommenen Märkten in der Regel nicht der Fall; sie können nur vorübergehend und ausnahmsweise monopolistische Preispolitik betreiben. Für die Preisbildung mithin vollkommene und unvollkommene Märkte eine wichtige Rolle.

Da es für einen vollkommenen Markt mit wenigen Anbietern völlig unreal und mit dem Erwerbsprinzip unvereinbar wäre, dass die Anbieter Preispolitik treiben — sie legen die Gütermenge, die sie absetzen wollen, fest und verändern die Preise derart, dass die Nachfrage gerade diese Absatzmenge kauft —, sind die wenigen Mode-Leaders als Oligopolisten in der Lage, den Marktpreis von sich aus zu beeinflussen, da er für sie kein Datum ist, wie z. B. bei sehr vielen Anbietern mit geringem Marktanteil. Auch wenn ein einheitlicher Marktpreis zustandekommt, so hängt die Preishöhe des Oligopolisten bei *vollkommenem* Markt von der Nachfragegestaltung sowie von der Angebotsmenge aller Anbieter ab; wenn sich die letztere vergrößert, tritt eine entsprechende Senkung des Marktpreises ein. Anders verhält es sich auf dem *unvollkommenen* Markt, wo die Wirkung wesentlich komplexer wird. Es entspricht zwar der Wirklichkeit, dass bei der modernen Verkehrswirtschaft die Anbieter meistens die Preise und nicht die Absatzmengen auf dem Markt festsetzen, doch ist dieses nur deshalb ohne die soeben dargelegten Wirkungen möglich, weil die Märkte in der gegenwärtigen Wirtschaft unvollkommen sind.

Die Marktunvollkommenheit ermöglicht den einzelnen Anbietern, das Ausmass der Preishöhe zu bestimmen, was weitgehend davon abhängt, ob und inwieweit seine Konkurrenten ihre Preise oder ihren Absatz verändern. Zumindest tritt keine Unter- oder Überbietung der Preise ein, selbst dann nicht, wenn die Anbieter eine autonome Preispolitik betreiben. So verhält es sich z. B. in der Modewirtschaft, wenn der Unvollkommenheitsfaktor in bezug auf Form und Qualität in einer Produktdifferenzierung⁴¹ besteht. Trotz unterschiedlicher Preise tritt von seiten

41) J. Robinson betrachtet die Produktdifferenzierung nicht als das Dominierende, sondern hält Ursachen wie z. B. Standortdifferenzierung, die fehlende Marktübersicht, die Bevorzugung bestimmter Verkäufer aus persönlichen Gründen, die beschränkte Zahl der Anbieter für ebenso relevant, worauf Chamberlin besonders hingewiesen hat. (Joan Robinson, „The Economics of Imperfect Competition“, London 1933, S. 88; E. Chamberlin, „The Theory of Monopolistic Competition“, Cambridge/Mass. 1933.) Nach E. Schneider würde die Produktdifferenzierung als Ursache für die unvollkommene Konkurrenz fortfallen, weil

der Konkurrenz keine Preisherabsetzung ein, denn der Konkurrent ist nicht gezwungen, das gleiche zu tun. Je grösser die Zahl der Konkurrenz-Anbieter auf einem unvollkommenen Markt ist, desto geringer wird der Einfluss des einzelnen Anbieters auf den Preis und den Marktablauf sein.

Es ist dann leicht möglich, dass eine Preisänderung seitens eines Anbieters zwar dessen Absatzmenge beträchtlich, jedoch die Absatzlage des Konkurrenten nur unmerklich beeinflusst. Sind beide Bedingungen erfüllt, d. h. ist eine relativ grosse Zahl von Anbietern bei losen Konkurrenzbeziehungen vorhanden, so braucht der einzelne Modeproduzent die Abhängigkeit seiner Absatzposition von der Absatzpolitik der Konkurrenz nicht mehr in Betracht zu ziehen. Die Nachfrage gestaltet sich nach Massgabe seiner Preisforderung. Er befindet sich in der gleichen Lage wie ein Monopolist und kann wie dieser den für ihn günstigsten Preis festsetzen, nur dass er im Gegensatz zum Monopolisten lediglich einen Teil des Gesamtmarktes beliefert. Seine individuelle Absatzkurve, die für jeden seiner Preise die von ihm abgesetzten Modelle und Kleider angibt, ist nicht mehr die gesamte Nachfragekurve auf dem Absatzmarkt, sondern nur ein kleines Teilstück derselben. Obwohl jeder Modeproduzent de facto eine Monopolstellung einnimmt, besteht unter den wenigen Couturiers auf dem gesamten Markt dennoch ein Wettbewerb, eine monopolistische Konkurrenz, wie dieses für die Modewirtschaft zutrifft. Diese Form der Konkurrenz erlangt allerdings für den Detailhandel nur eine begrenzte Bedeutung, da auf Grund der engen Berührung mit den Konsumenten sein Absatz von der Elastizität der Nachfrage abhängt. Anders verhält es sich bei monopolistischen und quasimonopolistischen Modebetrieben. Sind die Gewinne hoch, so werden neue Unternehmer angelockt und für die bereits vorhandenen Betriebe besteht ein Anreiz zur Kapazitätsausweitung. Das Gesamtangebot steigt, und die Nachfrage muss sich auf eine grössere Zahl von Anbietern verteilen. Dadurch verschlechtert sich die Absatzposition aller bestehenden Betriebe. Sie können zu jedem für sie tragbaren Angebotspreis nur noch weniger absetzen als zuvor. Infolgedessen vermindern sie ihre Angebotspreise und nähern sich immer mehr den Durchschnittskosten. Der Wettbewerb auf dem Markt der monopolistischen Konkurrenz führt somit zu einer Angleichung der Preise an die Durchschnittskosten und damit zu einer Verminderung der erzielbaren Gewinne, obwohl die Anbieter nach wie vor eine Quasimonopolstellung einnehmen. In der Modewirtschaft tritt diese Situation dann ein, wenn die herrschende Mode sämtliche Bevölkerungsschichten ergriffen hat. Eine neue Modewelle sorgt dann dafür, dass monopolartige Unternehmergewinne wieder

sein Marktbegriff auf eine homogene Ware bezogen ist. (*E. Schneider*, „Zur Konkurrenz und Preisbildung auf vollkommenen und unvollkommenen Märkten“, 1938, S. 403/404.)

möglich werden. Da die Mode täglich neu entsteht, sind ständige Voraussetzungen gegeben, die eine monopolistische Preisbildung zulassen.

Dabei ist die Abhängigkeit des einzelnen Modisten durch die Nachfrage, die für seine Absatzgüter besteht, gegeben. Der Werbung kommt in diesem Zusammenhang überragende Bedeutung zu.

III. Die absatzbedingte Preisbildung in der Modewirtschaft (eine betriebstheoretische Betrachtung)

1. Die folgende Untersuchung geht zunächst von der Frage aus, wie weit die Mode einen Einfluss auf die Preisgestaltung ausübt. Dass in der Modewirtschaft die Werbung unter den Absatzmassnahmen eine wichtige Stellung einnimmt, wurde im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt. Sie übt ihrer Stellung entsprechend auch einen fühlbaren Einfluss auf die Preisgestaltung aus, indem sie nicht nur die expansiven Kräfte der Mode, sondern auch die Preispolitik der Modeschaffenden lenkt. Ist von allen Anbietern der gleiche Kostensatz für Werbungsaufwendungen vorgesehen, wie dies in Wirklichkeit oft geschieht, so gehen dann von diesen Aufwendungen besondere Wirkungen auf den Preis aus. Wie gestaltet sich die Untersuchung über Preis und Absatz, unter Berücksichtigung der Werbungskosten und der Modewirkung, die ja weitgehendst die Preispolitik in der Modewirtschaft bestimmen?

Die Werbungskosten, die den allgemeinen Unkosten zugerechnet werden und wie alle übrigen Gemeinkosten zu behandeln sind, verändern die Durchschnitts- und Grenzkostenkurve aller Modisten auf die gleiche Weise. Preis und Ausbringung kommen also grundsätzlich in keiner anderen Form zustande, als wenn Werbungs- und Reklameaufwendungen sowie die Modewirkung nicht berücksichtigt würden. Beim Angebot aus laufender Produktion (vor allem bei Konfektionsbetrieben und Betrieben der Haute Couture mit sogenannter „Boutique“ — Kleiderfabrikation) produziert bei gegebenem Produktionsapparat jeder Modebetrieb diejenige Menge, bei der seine Grenzkosten, in die die Werbungskosten eingegangen sind, dem Marktpreis entsprechen. Einen Gewinn erzielt der Betrieb erst dann, wenn der Marktpreis über dem Minimum der Durchschnittskosten liegt. Der Gewinn wird mithin um so höher liegen, je mehr die Durchschnittskosten herabgesetzt werden können, d. h. je günstiger die jeweilige Kostenkombination gestaltet werden kann. Dabei entsteht andererseits ein Verlust, wenn der Preis unterhalb des Kostendegressionspunktes verläuft. Weder Verlust noch Gewinn werden erzielt, wenn die Durchschnittskostenkurve den Preis tangiert. Jedoch kann kein Betrieb zu einem Preise produzieren, der nicht die Durchschnittskosten deckt. Werden nicht einmal mehr die variablen Durchschnittskosten durch den Preis aufgebracht, so müsste der betreffende Modebetrieb ausscheiden.

Die Modewirkung wird auch auf der Nachfrageseite keine derartigen Änderungen hervorrufen, so dass der oben geschilderte Mechanismus gestört würde. Es wird so sein, dass jede Art der Modeausbreitung laufend den Ausfall befriedigter Nachfrage durch Hinzufügen einer neuen ersetzt, so dass weder die Nachfragekurve des einzelnen Modisten noch die des Marktes wesentlich verändert wird. Kurzfristig betrachtet, wird die Ausbringungsmenge wegen der Kostenerhöhung durch die Reklameaufwendungen relativ geringer sein, wie es ja bei den Betrieben der Haute Couture auch tatsächlich der Fall ist.

2. Es wird jetzt die Annahme fallengelassen, dergemäss alle Modeproduzenten gleichmässig Mode betreiben. Wir fragen: wie und warum werden Ausbringung und Preis beeinflusst, wenn ein Produzent aus irgendeinem Grunde verstärkt Mode betreibt, d. h. relativ höhere Aufwendungen (vor allem der Werbung) macht als seine Konkurrenten? Die Modeware wird im Stil, in Stoffart, Farbe und Schnitt zumeist von den epigonalen Betrieben — insbesondere den Konfektionsbetrieben („Boutique“-Kleidung) — übernommen und kopiert. Es soll an einem Beispiel demonstriert werden, *wie* (und das ist schliesslich der springende Punkt) die Nachfrage auf das einzelne Modegut reagiert und wie sich dementsprechend die Preisbildung gestalten muss. Es ist daran zu erinnern, dass die Preisfestsetzung in der Modewirtschaft einzig und allein von der Nachfrageelastizität abhängt, d. h. also von der Wirkung der Mode auf die Konsumenten.

Ein Modist ⁴², der bislang während einer Zeitperiode (z. B. einer Modesaison) seine gesamte Produktion von 1000 Modellen zu einem Preise von sFr. 200.— je Kleid, dem Marktpreis, abgesetzt hat, stellt fest, dass er während der gleichen Zeitspanne im nächsten Jahr nur noch 900 Modelle absetzt. Solange sein Absatz 1000 Stück betrug, war die Geschäftslage für ihn normal. Mit dieser normalen Geschäftslage verbindet er die Vorstellung einer völligen Elastizität der Nachfrage. Diese Vorstellung beherrscht ihn jedoch nur dann, wenn er tatsächlich zu dem Marktpreise von sFr. 200.— seine gesamte Kleiderproduktion absetzt, wodurch eben die normale Geschäftslage gekennzeichnet ist.

Das Diagramm (Abb. 1) bezeichnet die Situation des Modeproduzenten. Wie werden seine Dispositionen bestimmt? Jeder einzelne Anbieter

42) Dieses Beispiel bezieht sich gleichermassen auf den Couturier und den Konfektionär. Die Anzahl der produzierten Modelle ist nicht zu hoch gehalten. So schreibt *E. Küng* z. B.: „Selbst in den Vereinigten Staaten, wo der Drang zur Abhebung nicht so gross ausgeprägt ist wie in Europa, hat man festgestellt, dass der New Yorker Markt in einem Jahr 120 000 Modelle hervorbrachte, wobei in den höheren Preislagen weniger als 300 und in den niedrigeren Preislagen weniger als 1000 Stück vom gleichen Modell hergestellt wurden. Eine einzige Firma produzierte 1280 Modelle.“ Vgl. *E. Küng*, „Die Mode — wirtschaftlich gesehen“ in *National Zeitung Basel*, Nr. 128, v. 19. 3. 1954.

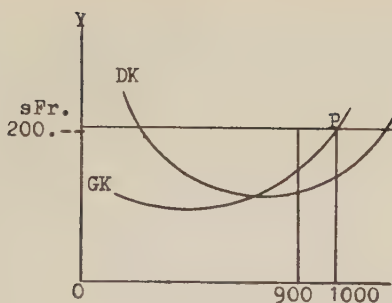


Abb. 1

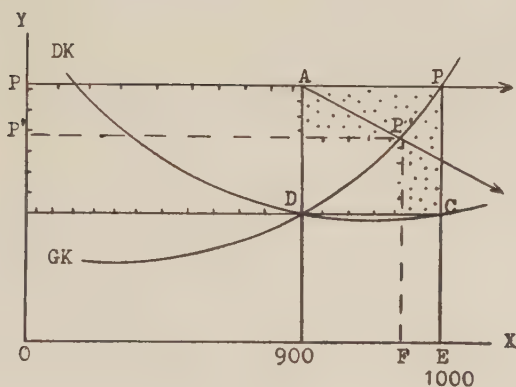


Abb. 2

rechnet bei normaler Geschäftslage mit einer völligen Elastizität der Nachfrage, so dass in seiner Vorstellung keine Diskrepanz zwischen Gesamtnachfragekurve und dem kleinen Teil der ihn angehenden und für ihn relevanten Nachfragekurve entsteht. Er stellt normalerweise zwischen seinem Verhalten einerseits und der Gesamtnachfragekurve sowie seiner individuellen Nachfragekurve andererseits keine Beziehungen her. Anders verhält es sich aber dann, wenn Gesamtnachfragekurve und individuelle Nachfragekurve auseinandergehen, wenn also, wie in diesem Beispiel, statt der 1000 Modellkleider in der gleichen Zeitperiode nur noch 900 Stück zum Marktpreis abgesetzt werden. Mit dem Auftreten der Differenz zwischen der Gesamt- und Teilnachfrage ist die Feststellung verbunden, dass statt der früheren 1000 Käufer nur noch 900 Käufer bereit sind, ein Kleid für sFr. 200.— zu kaufen. Die Lage lässt sich sodann wie im Diagramm (Abb. 2) darstellen.

Das Diagramm veranschaulicht, dass der einzelne Unternehmer bis zum Punkte A, d. h. also bis zum Absatz von 900 Modellen, die Nachfragekurve für völlig elastisch halten muss, denn 900 Käufer nehmen ja sein Kleid zum Preise von sFr. 200.— ab. Bis zu diesem Punkt kann auch nicht die Vorstellung aufkommen, dass die Gesamtnachfrage und die individuelle Nachfrage divergieren. Vom Punkt A an aber verliert die individuelle Absatzkurve in der Vorstellung des Modisten ihre vollständige Elastizität. Sie fällt nicht mehr mit der Gesamtnachfragekurve zusammen, sondern neigt sich zur X-Achse. Diese Vorstellung wird dem einzelnen Unternehmer dadurch aufgedrängt, dass die restlichen 100 Modelle nicht mehr zum Marktpreis absetzbar sind. Die Gesamtnachfrage behält trotzdem für ihn ihre unendliche Elastizität, da er es für sicher oder mindestens für wahrscheinlich hält, dass seine Konkurrenten ihre gesamte Modefabrikation noch zum Marktpreise absetzen.

Welche Möglichkeiten bestehen nun für den einzelnen Anbieter, um der Veränderung seiner persönlichen Geschäftslage zu begegnen?

1. Er kann die Produktion um die 100 nicht absetzbaren Modellkleider einschränken,
2. den Preis für das einzelne Kleid herabsetzen und/oder
3. seine Mode ändern und erhöhte Werbung für seine Modelle treiben.

Welchen Weg der Modist beschreiten wird, hängt vor allem davon ab, bei welcher der drei Möglichkeiten der geringste Verlust gegenüber der normalen Geschäftslage eintritt. Nehmen wir an, dass sich der Unternehmer für die zweite Möglichkeit, also die Preisherabsetzung, entscheidet. Wie werden Preise und Ausbringung beeinflusst? Der Modist, der in Ansehung *nur* seiner Geschäftslage den Preis herabsetzt, ist sich indessen nicht bewusst, mit seiner Massnahme den Marktpreis, der für ihn noch immer mit sFr. 200.— als gegeben angesehen wird, oder die Gesamtnachfrage zu beeinflussen. Beides sieht er für unabhängig an. Wie aus Abb. 2 hervorgeht, müsste der Betrieb, dessen Gesamtgewinn die umränderte Fläche darstellt, wenn er sich damit begnügt, nur 900 Kleider abzusetzen, einen relativen Verlust, der durch die Fläche A D C P dargestellt wird, in Kauf nehmen. Setzt er jedoch seinen Preis auf P' fest, wo seine vorgestellte individuelle Absatzkurve seine Grenzkostenkurve schneidet, so kann er seinen relativen Verlust verringern, wobei allerdings die Ausbringung um ein Geringes, nämlich um FE, kleiner wird. Die punktierte Fläche (Abb. 2) stellt dar, wie gross der relative Verlust ist, wenn der Modist einen Teil seiner Modefabrikation zum geringeren Preise von P' absetzt. Dieser ist geringer als der relative Verlust, der bei der Einschränkung des Angebots um 100 Einheiten auftritt.

Zu welchem Resultat führt nun die Untersuchung, wenn wir annehmen, dass der Unternehmer die dritte Möglichkeit wahrnimmt und, statt den Preis herabzusetzen, unter Beibehaltung des bisherigen Preises von sFr.

200.— seine Mode ändert? Die erhöhten Modeaufwendungen (z. B. Werbung) verändern sowohl die Durchschnitts- als auch die Grenzkosten. Der Einsatz der Werbung ist hier das ausschlaggebende Element, denn die Mode verfügt über keinerlei anderweitige effektive Massnahmen, um die Nachfrage- und Konsumseite zu beeinflussen. Höhere Werbungskosten entstehen dabei erst von der Ausbringungszahl 900 an. Vorher wären diese Kosten sinnlos, da ja 900 Modelle ohne weiteres zum bisherigen Marktpreis absetzbar sind. Die Durchschnitts- und Grenzkosten verlagern sich infolgedessen von der Fabrikationszahl 900 an nach rechts. Auch im Falle verstärkter Werbung geht der einzelne Modist von der Vorstellung aus, seine individuelle Nachfragekurve habe sich zur X-Achse gesenkt. Er will mit dem zusätzlichen Einsatz von Werbemitteln nichts anderes bezwecken, als sie wieder an die vorgestellte Gesamtnachfragekurve anzupassen. In Abb. 3 ist durch die gestrichelten Kurven dargestellt, wie sich die Durchschnitts- und Grenzkostenkurven verlagert haben können. Ausserdem zeigt das Diagramm, dass der relative Verlust, der im Falle verstärkter Werbetätigkeit in Kauf genommen werden müsste, geringer ist als der bei Preisherabsetzung auftretende. Den ersteren stellt die stark-, den letzteren die schwach umrandete Fläche dar. Die Mehraufwendungen für die Werbung können also unter der Voraussetzung, dass die gewünschte Modewirkung eintritt, durch die Minimalisierung des relativen Verlustes mehr als ausgeglichen werden. Dies ist aber nur dann der Fall, wenn die Reklameaufwendungen und der Mode- resp. Absatzerfolg in einem entsprechenden Verhältnis zueinander stehen. Sind z. B., um eine Angleichung der individuellen Nachfragekurve an die Gesamtnachfragekurve zu bewirken, wesentlich höhere Kosten erforderlich, als dies in Abb. 3 dar-

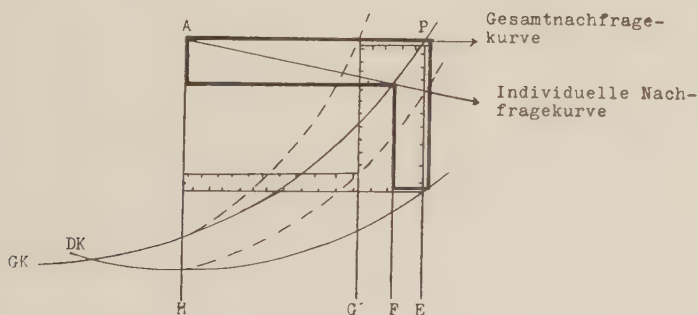


Abb. 3

gestellt ist, so wird der durch das Betreiben der Werbung bedingte relative Verlust grösser als derjenige, der bei einer Preisherabsetzung eintreten würde. Auch über die Fabrikation gegenüber der normalen Ge-

schäftslage kann eine exakte Aussage gemacht werden. Sie muss geringer sein, und zwar um die Grösse E G. Um wieviel sie für den Augenblick grösser werden muss, hängt, wie aus Abb. 3 hervorgeht, vom Verlauf der Durchschnitts- und Grenzkosten ab, d. h. also von der Höhe der Mehraufwendungen für den Modeabsatz. Das Diagramm (Abb. 3) stellt eine Verlagerung der Durchschnitts- und Grenzkostenkurve nach rechts dar, bei der die momentane Einschränkung der Ausbringung, die z. B. durch die Werbung hervorgerufen wird, grösser ist als die durch die Preisherabsetzung bedingte (E F). Sie kann je nach der Höhe der Werbungsaufwendungen aber auch gleich gross oder geringer als die letztere sein. Wie gross sie ist, richtet sich also nach der Höhe der Mehraufwendung für die Werbung. Ob der einzelne Anbieter sich zur Wiederherstellung seiner individuellen Geschäftslage der Preisherabsetzung oder der Werbung zwecks erhöhten Absatzes bedient, hängt davon ab, mit welcher Methode er seinen relativen Verlust am kleinsten zu gestalten vermag.

Hat der einzelne Modist mit seiner verstärkten Absatzwerbung eine grössere Nachfrage als bei normalem Geschäftsgang auf sich gezogen, z. B. dadurch, dass er aus dem Reservoir der möglichen Käufer mehr auf sich gelenkt hat, als ihm zuvor verloren gegangen waren, so stellt er fest, dass er infolge seiner gestiegenen Grenzkosten die gestiegene Nachfrage nicht mehr befriedigen kann. Wiederum ist eine Verschiebung seiner individuellen Absatzkurve eingetreten, und zwar diesmal nach oben. Diese Kurve unterscheidet sich aber von der beim Absatzrückgang vorgestellten dadurch, dass sie parallel zur X-Achse verläuft. Diese Vorstellung hat der einzelne Modist deshalb, weil er glaubt, damit rechnen zu können, dass die Nachfrage, die in der letzten Periode ein Modell zum Preise von sFr. 200.— mehr kaufte, zu einem erhöhten Preise ebenso — nach dem Grundsatz „coute que coute“ — sein Kleid nachfragen, und dass sie die erhöhte Kleiderfabrikation abnehmen wird, weil beim alten Preis ein unbefriedigter Nachfragerest zurückgeblieben ist. Die Verschiebung der individuellen Nachfragekurve ist in Abb. 4 dargestellt. Aus ihr ist ferner zu entnehmen, in welchem Ausmass etwa Preis und Ausbringung variieren. Setzt der Modebetrieb nunmehr seine gesamte neue Fabrikation ab, so bleibt es bei der Verschiebung der individuellen Nachfragekurve. Der Modist hat dann wiederum die Vorstellung, dass er zum neuen Preis jede beliebige Menge absetzen kann. Hat sich auf dem gesamten Markt die Lage ähnlich verändert wie die des einzelnen Modeproduzenten, so führt dies zu einer allgemeinen Erhöhung des Marktpreises.

3. Nachdem bislang ein Modebetrieb betrachtet wurde, der sich nicht im Gleichgewicht befand, sondern einen Gewinn erzielte, wird jetzt eine Situation dargestellt, in welcher der Betrieb sein Gleichgewicht bereits erreicht hat (Abb. 5). Es kommt hierbei nicht darauf an, ob der branchenübliche Gewinn in den Durchschnittskosten berücksichtigt ist oder nicht.

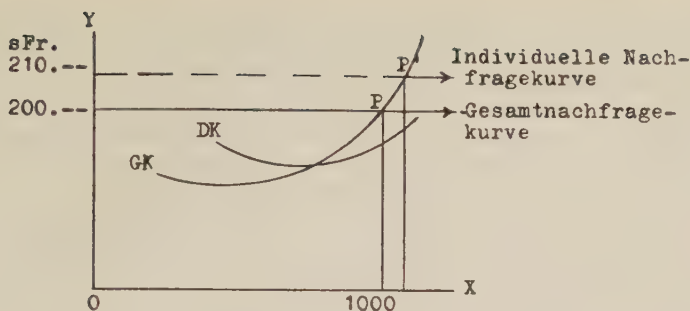


Abb. 4

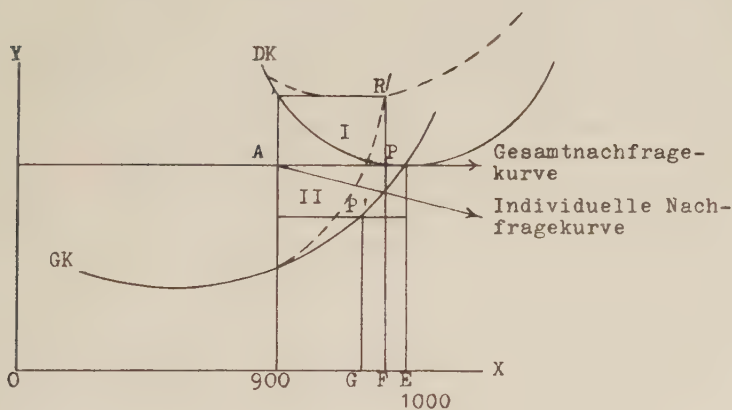


Abb. 5

Durch den Absatzrückgang resp. die Neigung der individuellen Absatzkurve verliert die Durchschnittskostenkurve ihren Berührungspunkt mit der Preislinie. Auch hier bestehen die erwähnten drei Möglichkeiten, auf die Änderung der individuellen Geschäftslage einzuwirken. Wird unter Beibehaltung des Marktpreises P der Modeabsatz mittels Werbung intensiviert, so ändert sich die Lage der Durchschnitts- und Grenzkostenkurve, wie im Diagramm dargestellt (gestrichelte Linien). Der (absolute) Verlust, der bei einer Preisherabsetzung auf P' eintreten würde, ist durch den Schnitt der Grenzkostenkurve vor Beginn des Einsatzes höherer Werbungskosten mit der individuellen Nachfragekurve bestimmt. Er wird in Abb. 5 durch die Fläche II dargestellt. Auch durch den Mehraufwand von Werbungskosten kommt es zu einem — zumindest vorübergehenden — Verlust. Seine Höhe ist durch den Schnittpunkt R der unter dem Einfluss

erhöhter Werbungskosten nach rechts verlagerten Durchschnittskostenkurve mit der durch den gleichen Einfluss nach rechts verlagerten Grenzkostenkurve bestimmt. Die Fläche I stellt seine (absolute) Grösse dar. Die Ausbringung verringert sich unter der Wirkung verstärkter Werbungsmaßnahmen um das Ausmass FG. Das Resultat der Untersuchung eines Mode- und Konfektionsbetriebes, der sich im Gleichgewicht befindet, ist somit das gleiche wie im Falle des gewinnabwerfenden Betriebes.

Es soll nicht nochmals dargelegt werden, wie es unter den soeben betrachteten Bedingungen zu Preissteigerungen und zur Erhöhung des Modeangebots kommen kann. Der Prozess verläuft analog zu dem am Ende des vorhergehenden Abschnitts beschriebenen.

Neben dem überaus hohen Moderisiko (Risikoprämie) kommt also den mit dem Absatz unmittelbar verbundenen Massnahmen — und hier fast ausschliesslich der Werbung — ein überragender Anteil an der Preisgestaltung in der Modewirtschaft zu. Die Bewegungen der Preiskurven sind dabei ausserordentlich verschieden und zum Teil absonderlich. Das Handeln nach bestimmten Grundsätzen und Regeln ist hierbei ebenso undenkbar wie eine autokratische Bestimmung der Mode durch jeden einzelnen Konfektionär. Die unterschiedliche Handelsweise erklärt sich allein aus der Preiskalkulation, die von Betrieb zu Betrieb äusserst verschieden ist. Dennoch soll durch die Preiskalkulation eine möglichst genaue Zurechnung der Kosten auf die einzelne Modeware erreicht werden. Es zeigt sich jedoch, dass der Preis im Gegensatz zur Menge die Kostengestaltung nicht unbedingt berührt, da es sich um einen Faktor handelt, der marktabhängig ist und auf den der Betrieb als solcher keinen Einfluss ausübt. Es sind lediglich die absatzbedingten und kostenverursachenden Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Preisgestaltung ausüben, wie insbesondere die Werbung. Wie wir gezeigt haben, hat vor allem die Preiskalkulation das Moment der wahrscheinlichen Kaufkraft mit einzubeziehen. Die individuelle Abstufung auf die Kaufkraft zeigt sich besonders in den Preiszuschlägen, dem sogenannten Mehrpreis, wie ihn auch der Detailhandel von sich aus erhebt. Die Unterschiedlichkeit des Preisniveaus tritt somit in der Gegenwart besonders auffallend in Erscheinung.

Auch wenn sich für den Modehandel die ständige Frage nach der Grösse der *gegebenen Preisveränderung* stellt, beginnt die eigentliche Problematik dennoch erst im Rahmen der betrieblichen Preispolitik, und zwar erst *nach der Erreichung* des sogenannten Mindestabsatzes, „da dann zunächst nach dem Überschreiten der Nutzwelle Kostendeckung erreicht worden ist und durch preispolitische Massnahmen jetzt mindestens die erreichte Kostendeckung beibehalten werden soll bzw. jede Preisveränderung mindestens von einer Beibehaltung des einmal erzielten Betriebsgewinns begleitet sein muss“⁴³, wenn eine neue Absatzmenge erzielt werden soll. Dieses Problem führt jedoch zu einem anderen, das die Bestimmung des erforder-

lichen Ausmasses der Reagibilität der Nachfrage gegenüber Preisvariationen umfasst, d. h. es treten hier Fragen in den Vordergrund, die das Problem der Nachfrageelastizität betreffen, zumal sich in der Wirklichkeit kaum eine homogene Käuferschicht finden lässt, denn „es handelt sich vor allem um die Einkommensschichtung, die die Nachfragereaktionen auf Preisänderungen als Reaktion der einzelnen Absatzschichten in Erscheinung treten lässt“⁴⁴. In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage, ob die Wirkung von Preissteigerungen von Modegütern, wenn die Preise aller anderen Güter konstant bleiben, notwendigerweise die gleiche ist, als wenn eine generelle Preissteigerung aller Güter — auch der Modegüter — erfolgt. Eine Analyse der Konsumneigung hat jedoch gezeigt, dass keine direkten Aussagen möglich sind. „Fortunately, the main conclusion we wish to draw is a negative one. It is that we cannot be sure what will be the effect of a rise in the price of one asset on the demand for other assets, or for current consumption goods, when other prices remain unchanged. Similarly, if the prices of all assets remain unchanged and the price of goods required for current consumption changes, we cannot be sure that purchases of any particular form of asset will move in any particular direction“⁴⁵.

43) J. Bankmann, „Umsatzabhängige Preiskalkulation im Handel“ in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1954, Heft 7/8, S. 392.

44) J. Bankmann, ibd., S. 400.

45) A. C. L. Day, „Relative Prices, Expenditure and the Trade Balance: A Note“, in „Economica“, Februar 1954, S. 66.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Es hat sich gezeigt, dass der Mode sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich eine wichtige Bedeutung zukommt. Als Erscheinung tritt sie im gesamten Wirtschaftsablauf auf. Innerhalb der Textil- und Bekleidungsindustrie nimmt sie eine Sonderstellung ein. Es hat sich ferner gezeigt, dass der Begriff der Mode eine besondere Art der Vorgänge der sozialen Einfügung und Koordination deckt, durch die den einzelnen Individuen bestimmte gesellschaftliche Verhaltensweisen aufgedrängt werden. Als solches ist sie ausser ihrer wirtschaftlichen Erscheinungsform auch ein spezifisch soziologisches Phänomen, dessen praktische Bedeutung keinem Zweifel unterliegt. Während von der Mode dauernde Impulse ausgehen, sie also einer bestimmten Funktion der Menge und Art der Produktion unterliegt, übt sie ausserdem einen unmittelbaren Einfluss auf die Absatzpolitik als einem Teil der Betriebsdispositionen aus. Selbst hemmende Einflüsse, die von der Wirtschaft auf die Mode ausgehen können, vermögen ihrem Expansionsdrang keinen Einhalt zu gebieten (wie z. B. verkehrswirtschaftliche Schwierigkeiten, Pressekritiken, Gegenreklame etc.). Diese Tatsache beruht auf der Anregung stets neuer und wirksamer Bedürfnisse der Individuen. Somit wird das Modebedürfnis zum Leitmotiv, das ein ständiges Fortschreiten der Mode verursacht und fördert. Der Zusammenklang einer ständig nach neuen Formen suchenden Mode sowie das psychologische Einflussvermögen dem Einzelnen gegenüber verleihen ihr in wirtschaftlicher Hinsicht ihre charakteristischen Merkmale. Dieser Umstand bewirkt eine gewisse Bedarfsvereinheitlichung und Typisierung des Konsums. Die Uniformität ist eine der entscheidenden Wirkungen der Mode für die Betriebswirtschaft, da für die Dauer der Moderichtung überall Güter der gleichen Art nachgefragt werden. Die dadurch entstehende Uniformierung der Nachfrage kommt jedoch nicht vollkommen zustande, da jede neu einsetzende Modewelle diesen Prozess unterbricht. Die Nachfrage nach Modegütern ist daher von der Modewilligkeit der Individuen abhängig. Der Produzent kann durch erhöhte Umsätze seine Erzeugnisse billiger herstellen und die Modeerzeugnisse infolgedessen sämtlichen Einkommensschichten zugänglich machen. So wichtig ihr suggestiver Einfluss auf die unternehmerische Massenproduktion und den Massenabsatz ist, so darf man bei Steigerung der Menge und gleichen Ausführung einer Ware nicht die Vergrösserung der Musterzahl und Ausführungsart übersehen, die gerade wegen des Modecharakters der Ware gleichzeitig auf den Markt gelangen. Die Mode bewirkt also zugleich eine Typisierung und Differenzierung des Bedarfs, Uniformierung innerhalb und Nuancierung zwischen den Konsumentenschichten.

So, wie Kreisläufe von und an jedem Punkt beeinflussbar sind, so ist es ein Grundzug dieser Zusammenhänge, „dass jedes ihrer Glieder von Mächten und Ereignissen fühlbar abhängig wird, die der Einzelne zumeist nicht kausal durchschauen, bestenfalls an Symptomen kurzfristig voraussehen, keinesfalls aber beeinflussen kann“⁴⁶, d. h. es gibt keine autonomen Räume. Dieses gilt in besonderem Masse für das Modephänomen, denn „hier wird jeder von jeder Welle des Ganzen mitbewegt, und je vollkommener und globaler die Ordnung durchgebildet ist, desto mehr. Die sinngemässe Haltung ist nicht mehr: im eigenen Raum so wirtschaften, dass wenigstens dort alles zum Besten bestellt ist, sondern: sich auf die Konjunktur einstellen, die der Kreislauf heranzuführt“⁴⁷.

In bezug auf die Marktpreisbildung modischer Güter darf gesagt werden, „dass es für die Preisbildung weit weniger auf die vordringenden Marktformen, als auf das tatsächliche Marktverhalten der beteiligten Wirtschaftssubjekte ankommt, und dass dieses Marktverhalten weitgehend von anderen als den ökonomisch zu erwartenden Konstanten bestimmt wird“⁴⁸. Das heisst also, dass es für die Preisbildung ökonomisch relevant ist, *wer* (mitsamt welchen Motivationen) die Preise macht. Es ist aber gerade für Modewaren bezeichnend — und die Beobachtung der Wirklichkeit beweist es immer wieder —, dass auf den verschiedensten Märkten ihre Preisbildung nicht durch die subjektiven Wertschätzungen isolierter und konkurrierender Käufer und Verkäufer, sondern durch Verkäufer-„Kollektive“ (Mode-Monopole) zustande kommt, die sich einer scheinbar konstanten und im voraus zu berechnenden „kollektiven“ Nachfrage gegenübersehen, so dass sie die Preisbildung nicht allein durch Regulierung ihres Angebots, sondern beispielsweise auch entsprechend den faktischen „existenziellen“ und absatzstrategischen Notwendigkeiten manipulieren können. Diese Tatsache findet ihre Bestätigung nicht nur in den ausserordentlich hohen Gewinnquoten der Modeschaffenden — insbesondere der Couturiers —, sondern auch in der Erkenntnis, „dass Wirtschaften menschliches Handeln ist, menschliches Handeln aber keineswegs nur das Wirtschaften ist, so dass es absurd wäre, es lediglich mit wirtschaftlichen Kategorien (so auch im Falle des Modephänomens, d. Verf.) erklären oder auf den Bereich der Wirtschaft beschränken zu wollen“, was selbstverständlich ebenso umgekehrt gilt. „Der Textilmarkt wiederum ist das auffälligste Beispiel für eine den theoretischen Annahmen geradezu entgegengesetzt zustande kommende Preisbildung, bei der nämlich die Produktion am *Anfang* und die subjektiv-individuellen Teilnachfragen am *Ende* stehen, geweckt erst oder gar

46) H. Freyer, „Der Mensch und die gesellschaftliche Ordnung der Gegenwart“ in der Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1954, Heft 1, S. 8.

47) H. Freyer, *ibid.*

48) G. Schmolders, „Ökonomische Verhaltensforschung“ in ORDO-Jahrbuch Band V (1953), S. 225.

im Sinne von ‚contrainte sociale‘ erzwungen, durch ihrerseits weitgehend kommerzialisierte, soziologisch-sozialpsychologische ‚Transmissionsriemen‘ (K. Mannheim) des wirtschaftlichen Geschehens wie speziell die Mode, ferner Werbung etc.“⁴⁹.

Ausschlaggebend sind also nicht nur die spezifisch wirtschaftlichen Verkehrsbeziehungen, wie sie auf der arbeitsteiligen Verflochtenheit der Gesamtwirtschaft beruhen, sondern auch alle jene imponderablen zwischenmenschlichen Beziehungen, Stimmungen und Vorstellungen im Hinblick auf die Mode und den Zeitgeschmack. Denn es besteht kein Zweifel, dass zumindest in bezug auf die Mode *nicht* die Nachfrage die Produktion lenkt („steuert“), sondern gerade umgekehrt, die Produktion die „Nachfrage“. Es ist eines der paradoxen Symptome der Mode, dass sie unter dem Einfluss verhältnismässig weniger Couturiers und Createure, die unter sich eine „competition among the few“⁵⁰ bilden, eine totale Abhängigkeit der Nachfrage erzielt. Es liegt auf der Hand, dass die monopolistische Tendenz der Mode eines der Störungssymptome darstellt, die dem normalen Preisbildungsprozess und damit dem Marktmechanismus entgegenwirken. Diese Tatsache wirkt sich besonders auf die unternehmerische Absatzpolitik aus. „Not many would maintain that competition among the many or that the theoretical analysis essential to understanding either will be the same. Indeed, it is likely to be profoundly and basically different and the circumstance that one may still quite logically use the term competition to apply to two such differing economic mechanisms is at the root of a lot of our problems in price theory“⁵¹. Für die betriebswirtschaftliche Praxis stellt gerade die Frage der Preisbildung und die damit unmittelbar zusammenhängenden absatzpolitischen Unternehmerdispositionen wohl eines der schwierigsten Probleme dar. Aber auch die organisatorischen Möglichkeiten des Absatzes erlauben in der Modewirtschaft nur ein beschränktes Disponieren seitens des Unternehmers, da die Mode irrational ist.

Gerade aus dieser Irrationalität ergeben sich hinsichtlich des Absatzes derart mannigfaltige Schwierigkeiten, dass die vorliegende Arbeit nur einen Teilabschnitt aus dem grossen Wirkungsbereich der Mode darstellen kann. Die infolge der thematischen Abgrenzung bedingte kasuistische Betrachtungsweise, die z. B. den Einkauf hier nur als Ergebnis der technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des Betriebes sieht und ihn daher unberücksichtigt lässt, bietet den Vorteil einer isolierten Erfassung der Einflüsse, die von seiten der Mode auf den Absatz in der Betriebswirtschaft

49) G. Eisermann, „Ökonomische Theorie und sozio-ökonomische Struktur“, in Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1954, Heft 3, S. 465/466.

50) Fellner, „Competition Among the Few“, New York, 1949.

51) C. B. Hoover, „Institutional and Theoretical Implications of Economic Change“ in „The American Economic Review“, März 1954, Nr. 1, S. 5.

einwirken. Im Rahmen dieser Problemstellung war es somit natürlich nicht möglich, einen vollständigen Überblick über alle in der Praxis gebräuchlichen Methoden aufzuzeigen. Es konnten vielmehr nur die wichtigsten Einflüsse der Mode auf den Absatz untersucht werden.

„Die einfache Tatsache, dass jeder in Kreisläufe gestellt ist, die er nicht übersehen kann, die ihm aber vital zu schaffen machen, muss die Folge haben, dass er beständig verführt, ja gezwungen ist, Urteile zu fällen und was noch schlimmer ist: Gefühle und Gesinnungen zu hegen gegenüber Realitäten, die seine intellektuelle und affektive Sphäre bei weitem überschreiten und die durch konkrete Erfahrungen gar nicht verifizierbar sind. Rechnet man dazu die Tatsache, dass die moderne Arbeitswelt in vielen ihrer Positionen den Aufbau einer in sich vollständigen Erfahrungswelt ohnehin stark erschwert, so wird man leicht einsehen, dass hier der strukturelle Grund liegt für das illusionäre und kurzschlüssige Denken, für die flatternden Wertgefühle, für den mangelnden Realitätssinn, den *J. Schumpeter*⁵² als das Charakteristikum des *modernen* Menschen und zugleich als den Kern aller Schwierigkeiten bezeichnet hat“⁵³. Es handelt sich hierbei zwar um ein Problem, das für die Mode von Bedeutung ist, doch entscheidet nicht zuletzt das Verhältnis der Gesamtnachfrage zur jeweiligen Moderichtung über die Dispositionen und Aktionen der einzelnen Wirtschaftssubjekte. Da die Mode jedoch die Marktstimmung von jeher für sich gewinnen konnte, so ist es wenig verwunderlich, dass damit auch die Position der Modeproduzenten erheblich gefestigt worden ist. Der Couturier ist optimistisch, seine Konzeptionskraft sucht und erhofft dauernd neue Anwendungs- und Entfaltungsmöglichkeiten. Fragt man, wo bei ihm die Quelle, der Ursprung für das ökonomische Schaffen und sein Selbstbehauptungswille zu finden sind, so muss man feststellen, dass der Quell allen Strebens und Bemühens in ihm als gewerblichem Menschen selber liegt. Der Modeschaffende weiss sich nicht nur als Konfektionär und Schneider, sondern darüber hinaus auch noch als individueller Mensch, der fühlt, dass seine Kraft zur ökonomischen Solidarität aus seinem innersten Menschenwesen fließt. Er „fühlt“ sozusagen die Zeit und empfindet ihre Impulse stärker als der Laie. Die monopolistische Stellung, welche die Couturiers heute einnehmen, berechtigt darum nicht zur Kritik, weil unter den einzelnen Couturiers monopolistische *Konkurrenz* herrscht. „God knows, however, that would be a very different kind of competition from the sort which economists have had in mind when they have used the term in the past“⁵⁴.

52) *J. Schumpeter*, „Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie“, 1946, S. 414. Die Demokratisierung des Lebens, und damit die der Mode, erzeugte infolge einer Konsumverbreiterung auch einen vermehrten Bedarf.

53) *H. Freyer*, „Der Mensch und die gesellschaftliche Ordnung der Gegenwart“ in der Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1954, Heft 1, S. 8.

Die Mode abzuschaffen würde bedeuten, das Individuum seines Eigenwertes zu entkleiden. Dies ist schon aus dem einfachen Grunde unmöglich, weil die Mode in der Wirtschaft eine lebenswichtige Rolle spielt. Deshalb lässt sich das Verhalten der Mode in eindeutiger Weise bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme nur dann aufzeigen, wenn sich die Betriebswirtschaftslehre die Kenntnisse der Soziologie zunutze macht, d. h. die Abhängigkeit und Selbständigkeit der Individuen in der allgemeinen Sozialordnung, im Kulturleben und vor allem im Wirtschaftsleben berücksichtigt.

54) G. Myrdal and C. B. Hoover, „Institutional and Theoretical Implications of Economic Change“ in „The American Economic Review“, März 1954, Nr. 1, S. 5.

CURRICULUM VITAE

Ich, Heinz Jankowski, wurde am 28. Juni 1922 als Sohn des Telegrapheninspektors Heinrich Jankowski und seiner Ehefrau Ella geb. Wegner in Lübeck/Deutschland geboren. Nach dem Besuch der Grundschule absolvierte ich die Oberschule zum Dom in Lübeck, an der ich die Primareife erwarb. Nach anschliessender kaufmännischer Ausbildung und Praxis legte ich im Herbst 1947 am Johanneum in Lübeck die Reifeprüfung ab. Meine wirtschaftswissenschaftlichen Studien begann ich im Sommer 1949 an der Universität Hamburg, wo ich während sechs Semester immatrikuliert war. Die letzten vier Semester verbrachte ich ohne Unterbruch an der Universität Basel. Zwischen den Studien war ich in verschiedenen Firmen praktisch tätig. In Hamburg besuchte ich die Vorlesungen und Seminare der Herren Professoren Ritschl, v. Mühlentfels, Seischab, Timm, Ortlieb, Raape, Jbsen, Sewering, Möller, Würdinger, Schelsky, Pfeifer, Lütgens. An der Universität Basel besuchte ich die Vorlesungen und Seminare der Herren Professoren Brogle, Salin, Wagner, Niehans, Simonius, Imboden, Vosseler. Meine Dissertation „Die Bedeutung der Mode für den Absatz in der Betriebswirtschaft“ entstand unter der freundlichen und gütigen Leitung von Prof. Dr. Th. Brogle.

Gedruckt in Westdeutschland

